2025
4

地域づくり

本編

ISSN1340-8917

明日を開く、地域活性化のための情報誌



特集　データを活用したまちづくり

本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです

地域づくり　2025-4

CONTENTS

1　巻頭エッセー／最先端の地方行政を目指して
山本一太（群馬県知事）

特集　データを活用したまちづくり
データを利用した客観的な地域課題の把握・共有は、適切な政策遂行に不可欠となりつつある。ビッグデータや地域経済分析システムを活用し、EBPM（証拠に基づく政策立案）に取り組む全国の事例を紹介する。

2　基調論文　データに基づく施策の立案・実施・評価とその将来　小林　隆（東海大学政治経済学部政治学科教授）
6　兵庫県神戸市　行政データを活用する仕組みの構築　大瀧　実
8　副基調論文　データに基づいた施策立案に向けて　和田達也（総務省統計局統計データ利活用センターセンター長補佐）

【特集編では基調論文、全10事例を全て掲載～特集編のみに掲載される事例は以下の通り】

●青森県　政策の「普段着」としてのEBPM　加藤春花、坂本聖良
●茨城県かすみがうら市　データ分析で納得と共感得られる政策立案　稲垣陽介
●千葉県市原市　移住・定住施策のターゲットを分析　奥津保之
●富山県　「ウェルビーイング」を捉える指標の策定　牧山貴英
●公益社団法人福井県観光連盟　「稼ぐ観光」を目指したDXの推進　佐竹正範
●岐阜県関市　職員のデータ活用促すダッシュボード　脇田洋平
●大阪府高槻市　EBPMによる市営バス事業の推進　吉岡　昇
●島根県海士町　コミュニケーションツールとしてのデータ活用　濱中香理
●広島県　EBPMによるひろしまブランドの強化　岡野雄幸

レギュラーリポート

12　国の取り組み2025
「地方創生2.0」の推進に向けて
海老原　諭（内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局長）

13　国の取り組み2025
地域と取り組む地方創生
石坂　聡（内閣府地方創生推進事務局長）

14　地方創生フォーラム in 福岡
地方創生は関わることから

16　地方創生実践塾　鳥取県日南町
中山間地域のモデルを創る　荒金太郎

18　海外調査報告　フランス
「プレイス・ブランディング」で地域の魅力発信

19　海外調査報告　イギリス
持続的なコンテンツツーリズムとは

20　“がんばる地域”応援事業　山口県長門市
木育の拠点から森づくりへ　岩本美枝

22　地方創生セミナー
自治体職員のための行動経済学

23　センター通信
令和7年度地域活性化センター主催セミナーのお知らせ

24　首長の思い
世界に誇れる環境先進都市・亀岡市の“新時代”の幕開け
桂川孝裕（京都府亀岡市長）

グラビア
手前みそですが…　【富山県南砺市】

表紙　国営木曽三川公園　138タワーパーク

国営木曽三川公園は愛知、岐阜、三重の3県にまたがり、川沿いに13の拠点があります。138タワーパークはその中の一つで、高さ138メートルの展望タワー「ツインアーチ138」が目印。季節ごとの花や豊かな自然が楽しめ、開放感いっぱいの芝生広場ではのんびり過ごせます。子どもたちに人気の大型遊具も充実。春は桜並木のサイクリング、夏は「やすらぎの池」で水遊び、秋は花畑一面のコスモス、冬はイルミネーションなど一年を通して多彩なイベントも開催しています。

つどいの広場の一角にある「扉」は、フォトスポットとして2023年に設置。4月中旬から下旬に開花する、つるバラの一種「モッコウバラ」に囲まれ、おときの国のようなかわいさで人気を集めています。花が終わると扉も撤去されますので、ぜひ開花期にお出でください。

（愛知県一宮市）

問い合わせ先＝国営木曽三川公園　138タワーパーク
電話0586（51）7105
（写真提供＝国営木曽三川公園　138タワーパーク）



公園のシンボル「ツインアーチ 138」

ESSAY

巻頭エッセー

最先端の地方行政を目指して



群馬県知事 ● 山本　一太

私が知事に就任してから6年が経とうとしています。1期目の4年間を振り返ると、知事に就任して新しい試みに挑戦をしながらも、新型コロナから県民の皆さんの命と健康、暮らしを守ることに傾注した、一言で表すなら「守りの4年間」でした。

2期目が始まって、もうすぐ折り返し点を迎えますが、この4年間は「攻めの4年間」にしたいという強い気持ちで、県政を進めています。

山本県政を貫く理念は、「年齢や性別、国籍、障害の有無等にかかわらず、すべての県民が、誰一人取り残されることなく、自ら思い描く人生を生き、幸福を実感できる自立分散型社会」です。

そして、この目標を実現していくために、どんな姿勢で取り組んでいくのか。私は①清廉・透明な行政②ワイズスペンディング③トップセールス④市町村、県議会との連携――を哲学として知事の職務にあたっています。

最初の「清廉・透明な行政」ですが、私は国会議員時代から「お天道様の下でできないことはやらない」ということを第一に考えてきました。

群馬県知事としてさまざまな決断を下すときは、県民全体のためになるかを第一に考え、県民への説明責任を重視しています。知事就任から、350回以上の記者会見を実施し、わかりやすく県政の情報を発信してきました。

二つ目の「ワイズスペンディング」は、費用対効果が高い財政支出を目指す考え方です。

県立赤城公園では、民間の活力を活用し、キャンピングフィールドやランドステーションの整備を進めているところです。フラワーパークでも民間企業のアイデアを取り入れ、収益納付の仕組みも使って、集客力と収益性の高い施設に転換していきます。

三つ目は「トップセールス」です。なぜトップセールスが必要なのか、相手に何かを決断してもらうためには、トップの熱意が決め手になるからです。

世界有数の総合化学メーカーである信越化学工業、車載電池の生産を進めるSUBARUとパナソニックエナジー、国内最大手の漢方薬メーカーであるツムラが、それぞれの生産拠点の新設を発表するなど、近年、群馬県には大規模な投資や企業等の新規進出が続いています。

こうした大規模な投資だけにとどまらず、県庁30階には、コンサルティング大手のアクセンチュアが新拠点を開所しました。

これらの企業には、私自らトップの方とお会いして、熱意を伝え、信頼関係を築いてきました。

また、「群馬の未来はグローバルな繋がりの中にある」と確信し、トップ外交を進めています。

ベトナムとは、チン首相をはじめ、政府要人との関係深化やシャトル外交に努めています。

米国インディアナ州とは、SUBARUの生産拠点が立地する縁から交流を深めてきました。県立自然史博物館とインディアナ州の子ども博物館との交流も始まっています。

そして四つ目は「市町村・県議会との連携」です。県がどんなに良い政策・事業を考えたとしても、両者の理解・協力が無ければ絵に描いた餅に終わってしまいます。

「攻めの4年間」においても、重要な施策については、私の口からしっかりと考え方や内容を説明し、理解を得ながら進めているところです。

私の群馬県知事としての理念・哲学をお話しする中で、いくつかの事例を紹介いたしましたが、これ以外にもいろいろなことが起こっています。

近年、群馬県は、東京からのアクセスの良さからテレワーク移住の適地として注目が高まっています。さらには、自然災害の少なさ、豊かな自然、おいしい農畜産物、バラエティ豊かな温泉など、大都市にはない、非常に暮らしやすく魅力ある地域ということが広く浸透してきました。その結果、最新の移住希望地ランキングでは、悲願の全国1位となりました。

実質賃金伸び率は1位、都道府県公式動画の再生数やチャンネル登録者数の伸びも1位となり、群馬県の可能性が開花しつつあります。また、ワイズスペンディングと身の丈に合った財政運営により、財政健全度は全国2位と大きく改善しています。

群馬県で世界最先端の地方行政を生み出し、東京、そして日本を変えることを目指し、これからも邁進してまいります。

特集
基調論文

データを活用したまちづくり

データに基づく施策の立案・実施・評価とその将来



東海大学政治経済学部政治学科教授
● 小林 隆

1. 合理的意思決定の限界

判断には、失敗がつきものである。それは、人間の特性がもたらす。例えば、人間は、未来の損失に対して過剰に反応し、利得ある将来には堅実である。[1] それゆえ、生命や財産の危機を乗り越えるための施策には過剰な投資がなされやすい。一方、生活をより豊かにするための施策は採用されにくく、人々が地域を離れるきっかけをつくる。人間の経験や感覚による判断は危険である。

合理的意思決定、つまり、起こりうるすべての選択肢に対して、因果関係を踏まえて、データに基づく推論から、正しい決定を下すことは、一人ひとりの人間には「不可能」である。その理由は、人間は、将来に対して常に不確実性を抱えており、実際の行動は、起こりうる代替案のうち、わずかな選択肢しか用意できない。結果の予測において、人間は、経験的な感覚により、その不足を補わなければならない。[2]

しかし、コミュニケーションが良好な組織における決定が、優れた結果を導き続けることがある。また、地域づくりにおいても、大きな成果をあげ、地域の豊かさを育む自治体がある。一方、ほとんど成果の出ない自治体もある。その差は何か。その違いは、地域社会という、政治や行政の組織はもちろん、住民や企業などの多様な組織が連携して活動するやわらかいコミュニケーションにある。データに基づくコミュニケーションは、構成する様々な組織における意思決定の能力を高める。

本稿は、地域づくりに成功するために、（1）データに基づく推論の二つの概念を示しつつ、その重要性を解説する。（2）コストをかけずに、データに基づく施策を立案する手順と方法を示しつつ、そこでのコミュニケーションが、なぜ地域づくりに成功をもたらすのかについて解説する。（3）施策立案と実施後の評価の課題を明らかにして、（4）データに基づく施策の立案、実施、評価の将来を展望する。なお、本稿で政策とは、目標と現状の差としての問題の解決策とし、施策は、政策を具体化して実現するための方策、さらに事業は、施策を実現するための仕事とする。

筆者プロフィール

小林 隆 氏
（こばやし・たかし）

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科後期博士課程修了。博士（政策・メディア）。東海大学政治経済学部政治学科教授。東海大学大学運営本部副本部長、同大学院法学研究科長、英国カーディフ大学客員研究員などを歴任。著書に『情報社会と議会改革 ―ソーシャルネットが創る自治』（イマジン出版）、『インターネットで自治体改革―市民にやさしい情報政策』（イマジン出版）、『ITがつくる全員参加社会』（共著、NTT出版）など。

2. データに基づく推論の重要性

多様で大量のデータに基づいて人々が、AI（人工知能）を活用しつつ、次々に判断して施策を立案し、組織的な意思決定を繰り返す行動をデータドリブン（Data Driven）と呼ぶ。データ活用が身近になり、状況が刻一刻と変化する情報社会においては、スピーディで正確な判断や意思決定が必要とされることから、この概念の有用性に注目が集まっている。

データドリブンは、もともとAIの推論手法の一つに用いられる言葉で、データ駆動型の推論と呼ばれる。事実としてのデータを積み重ねて新たな推論を得る。そのため、政策やそれを構成する施策の目標（ゴール）が定まらない場合に対応する。一方、政策や施策の目標の正しさを補強するデータを推論することをデマンドドリブン（Demand Driven）・ゴール駆動型という。政策目標がある程度明確な場合の評価には、この手法が有用である。

現代社会のように、多様性が発揮され、政策や施策の方向性が定まらず、そのあり方が不安定で先が見えない場面には、データドリブンな推論に基づく施策づくりが必要になる。一方、工業社会の中期のように、政策の方向性が安定し、施策や事業の成果が継続的に得られる場面では、正しさを確認するデマンドドリブンな推論が求められる。

地域づくりにおいて、人々はどのように行動すれば成功するのか。この不確実な問題に対する答えは、データを基に素早く解決策を推論するデータドリブンと、その確からしさをデマンドドリブンで推論し、評価することを繰り返しつつ、それぞれの組織が、コミュニケーションの中で施策の正しさの質を高めることにある。そして、その正しさこそが、成功のための意思決定に結びつくことになる。データに基づく施策の立案、実施、評価の重要性は、ここにある。

3. 施策立案の手順と方法

地域づくりは、人間の判断における限られた合理性と、地域の限られた人材、予算、データの中で進めざるを得ない。その際に、多様な主体が、次のような施策立案を実行する手順を共有していることは重要である。

その手順は、（1）組織内外のコミュニケーション、（2）RESAS（地域経済分析システム）によるデータの収集と問題の可視化、（3）AIを活用した問題と解決策の整理、（4）ロジックモデルによる施策代案の設計と評価、（5）正しさの共有と組織内の意思決定の順に進めたい。ただし、（1）は、（2）～（5）のすべての段階において、できる限り取り組むことが大切である（図1）。以下、その方法を説明する。なお、施策を含む政策の立案、実施、評価の一般的手順については、参考資料(3)、(4)に詳しいので、興味があれば参照してほしい。

(1)組織内外のコミュニケーション

「最近、気づいていないことは何か?」この言葉は、メディア論で著名なM・マクルーハンの問いかけである。私たちは、気づいていないことには気づかない。それゆえ、自分が認知している問題以外の問題には、なかなか気づくことができないし、考えていることに対する評価は、他者とのコミュニケーションがなければ得ることができない。施策立案の各手順において、データ、問題、課題、解決策をデジタル化して共有し、組織内外の人々とのコミュニケーションを繰り返し図ることが必要である。

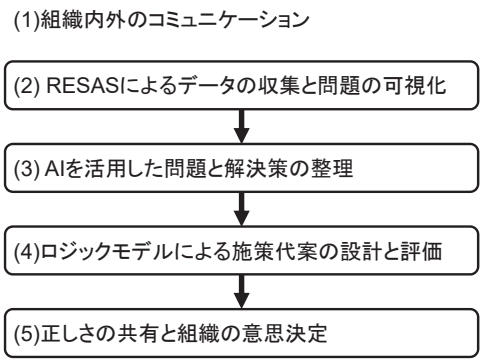


図1 コストをかけないデータに基づく施策立案の手順

(2)RESASによるデータの収集と問題の可視化

RESAS（https://resas.go.jp）は、官民のビッグデータを集約して地域データを可視化する政府が運営するシステムで、施策の立案、実施、評価のために無償で利用可能である。利用方法は、RESASのホームページに丁寧に説明されている。施策立案に関わるさまざまなデータを収集、分析し、その結果をRESASのデータを基に可視化して、コミュニケーションを繰り返しながら、

地域で解決すべき問題を明確にする。

(3) AIを活用した問題と解決策の整理

AIは、Googleなどの検索エンジンから、ChatGPTのような生成AIまで、私たちの日常で広く使われている。とりわけ、地域づくりのための基本的な問題や課題の認識に役立つのが、無償でも提供されているOpenAIのChatGPT、MicrosoftのCopilot、さらには、GoogleのGeminiなどの生成AIである。これらのAIは、既知の問題の構造化や課題の整理、さらには解決策の発見などを支援する。限られた時間の中で、施策の立案者が、気づきを得て、思考を整理するために大変有用なツールである。生成AIとの対話においては、RESASなどから得られたデータ、数値、事例、因果関係などを、疑問とともに具体的に伝えることが大切である。ただし、AIの回答は、必ずしも正しいとは限らないし、未(いま)だ知られていない問題や解決策を示すことはできない。AIを活用しながら、多くのコミュニケーションを重ね、新たな発想を生みだすのは人間だけである。

(4) ロジックモデルによる施策代案の設計と評価

ロジックモデルは、施策代案の設計と評価の過程で、施策の効果につながるまでの因果関係を図式化したものである。図2は、横浜市港北区に対して、小規模企業からなされた妊娠、出産、育児の相談業務に関わる施策提案をロジックモデルで示したものである。地域づくりのための施策立案は、市町村の職員や地域内の組織だけでなく、地域外も含めた多様な主体からなされるべきである。ロジックモデルがあれば、その施策の効果を論理的に可視化して設計、評価することができる。自治体を構成する組織は、地域内の実績だけにとらわれず、人材や予算の不足を補うため、地域内外の多様な主体から施策の提案を受け入れつつ、

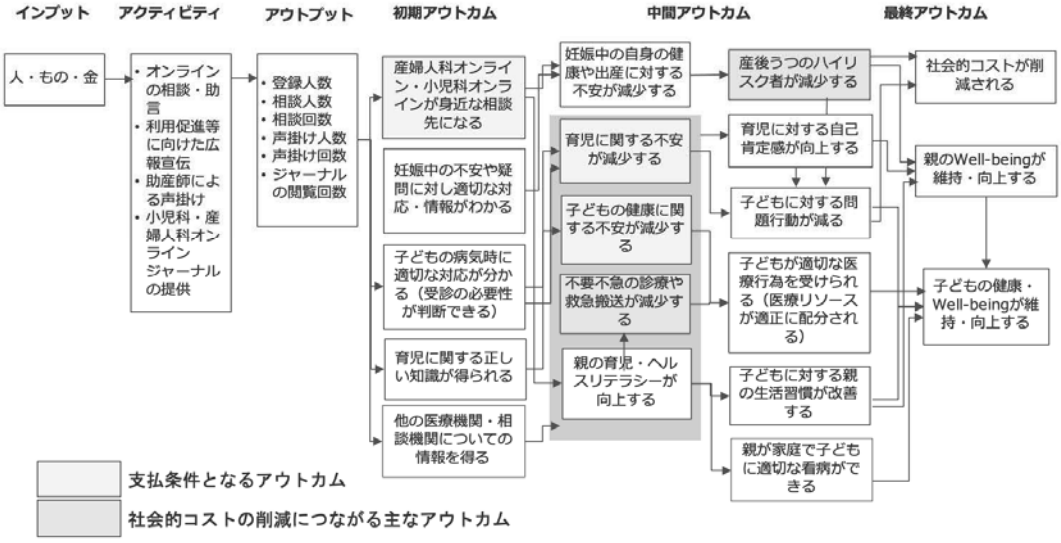


図2 ロジックモデルの一例

出所：株式会社 Kids Public「横浜市ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）モデル組成等委託業務 -事業実施報告書-」2020年3月、P.6

図1の手順を実行してほしい。

(5) 正しさの共有と組織の意思決定

市町村の中でも、部、課、係と様々な組織があるし、企業やNPOなどにおいても、大小さまざまな組織の枠組みがある。それぞれの組織での円滑な意思決定を図るためには、事前にお互いの理解を促すためのコミュニケーションと情報共有が必要不可欠である。そのためには、図1の過程を文字や図表などをデジタル化して、グループウェアなどにより共有し、透明性を確保することが必要である。施策の立案過程が見える化されていることは、そこに関わる人々の能力を高め、創造性を発揮することに役立つ。何より、決定に関わる人々が施策の正しさを感じることに役立つ。組織の意思決定においては、正しさの認識と共有こそが最も重要である。

4. 施策実施後の評価

コミュニケーションがなければ、定量的、定性的なデータや論拠がいくら示されても、施策としてまとめることはできないし、正しさが共有できなければ、決定を下すこともできない。そして、うまくいっている、いっていないと評価することもできない。

最近、EBPM（Evidence-Based Policy Making）やPDCAサイクルといった言葉が流行している。データに基づくEBPMを実践し、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）を繰り返したからといって、経験的な感

覚で不足を補う必要があるのだから、属人性が消えるわけでもなく、ロジックが示されたからといって不確実性の前では、完全な再現性が確保されるわけでもない。評価にあたっては、KPI（Key Performance Indicator）が、むやみやたらと示されることもあるが、デマンドドリブンが役立つ状況であればKPIは機能するが、データドリブンが必要な先行き不透明な状況では、KPIが施策や事業の柔軟な実施を妨げることもある。

施策の立案においてロジックを示すことは、私たちが人間の経験的な感覚として、その施策が正しいと感じるかどうかを確認するためにある。

したがって、施策実施後の評価においては、単純にKPIをモノサシとして流れ作業のように、施策や事業を評価するのではなく、あくまでも、施策のロジックに対して、デマンドドリブンに正しさを推論し、それが、人間の感覚として正しいかどうかに焦点を当てるべきである。そして、施策や事業に正しさが感じられなければ、データドリブンな推論による施策の修正か、新たな施策の立案を試みるべきである。

行政においてよく目にすることだが、改革や評価の担当者が、あまりにEBPMやPDCAを熱心に進めるばかりに、評価分析のための作業時間が増え、組織の人材不足や疲弊を招くことがある。これでは本末転倒である。データや論拠に基づく施策の立案、実施、評価が、EBPMやPDCAといった概念に基づくからといって、地域づくりが成功するとは限らない。地域づくりの成功は、コミュニケーションによる正しさの共有が不可欠であることを忘れてはならない。

5. データに基づく施策立案の将来

地域づくりは、これまで、経済の活性化こそが成功の証しであり、その正しさを構成してきた。しかし、これからの地域社会は、持ちきれない資源を適正規模に縮減することによる生活、時間の豊かさ、さらには地域社会の持続可能性の確保へと正しさの重みを移している。

また、データに基づく推論は、人間が抱える不確実性とコミュニケーションの非効率の解消に向けて、オープンデータの量と質を高めるとともに、人間の知覚、認知、意識などの仕組みの解明と、それらを統合する能動的推論という新しいモデルに注目が集まっている[5]。AIによる推論は、地域データの蓄積と推論技術の高度化により、さらなる不確実性の低減を実現し、経験的な感覚への依存を減らすだろう。

農業、工業、そして情報の時代を迎えた人間社会は、その時代の変化の中で、この50年間でさえ、10倍以上に1人あたりの労働生産性を高めてきた[6]。だからといって、1人が働けば9人は休んでいても良いという豊かな時間を享受する社会にはなっていない。むしろ、個人や社会は、多様なデータの中で限られた選択肢を広げようと、新たな価値観を創り続け、異なる価値観の間で正しさを共有する困難を抱えている。そして、それら困難を乗り越えるためのコミュニケーション量は増えるばかりである。

どれほど時代が変化し、どれほどデータが増え、どれほど推論の技術が高度化したとしても、データに基づく施策の立案、実施、評価は繰り返し行われることになる。

地域という限られた空間の中で、正しさの調整に失敗して、地域の人々がバラバラになるのか、あるいは、地域が共有すべき価値観を見いだし、時代に相応（ふさわ）しい正しさのもとに、人々が結集し続けるのか。データに基づく施策の立案、実施、評価は、地域内外の正しさを求めるコミュニケーションが、その成否を分けることになる。人々が、データを前に、わいわい、がやがやと、明るく、楽しく、「あーでもない、こーでもない」と語り合う日々こそが、地域づくり成功の本質である。

参考資料

(1) Kahneman, Daniel, and Amos Tversky (1979) “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, Econometrica, XLVII (1979), 263-291

(2) ハーバート・A・サイモン（2009）「新版 経営行動―経営組織における意思決定過程の研究」ダイヤモンド社

(3) 彩の国さいたま人づくり広域連合（2024）「政策形成の手引き（第20版）」（https://www.hitozukuri.or.jp/research/tebiki/）2025年1月25日現在掲載中

(4) 篠窪容子（2012）「政策分析の基本的手法 ―Eugene Bardachの8ステップを基礎として―」（https://cir.nii.ac.jp/crid/1521136279702700160）、『立法と調査』No.330、2025年1月25日現在掲載中

(5) Thomas Parr, Giovanni Pezzulo, Karl J. Friston (2022) “Active Inference: The Free Energy Principle in Mind, Brain, and Behavior” The MIT Press

(6) 日本生産性本部（2023）「労働生産性の国際比較2023報告書」（https://www.jpc-net.jp/research/detail/006714.html）2025年1月25日現在掲載中

データを活用したまちづくり

行政データを活用する仕組みの構築
―対話式「ダッシュボード」で分析容易に―

兵庫県神戸市



神戸市企画調整局政策課課長（データ利活用担当）● 大瀧　実

まず「現状分析とその可視化」から

神戸市では、エビデンスに基づく政策立案、すなわちEBPM（Evidence Based Policy Making）を推進するべく、データ利活用の取り組みを進めています。

EBPMに必要なエビデンスには、①現状分析に関するエビデンス②政策効果に関するエビデンスの大きく2種類があり、一般的にEBPMのエビデンスは、②の政策効果に関するエビデンスのことを指します。

そして、②の分析を行うためには、「大量のデータがあること」「データの中に政策を施されたグループと、政策を施されていないグループの両方が存在すること」などが必要であり、分析に適したテーマも限られ、推進の難易度は高くなります。

そこで、本市では①の現状分析とその可視化から重点的に始めました。具体的には以下の取り組みを行っています。

▽行政データを蓄積するデータ連携基盤の構築
▽BI（Business Intelligence）ツールを使ってダッシュボードを職員自ら作成し「神戸データラウンジ」で庁内共有
▽市ホームページ「神戸データラボ」でダッシュボードによる分かりやすい情報発信
▽ダッシュボードを作成できる人材などの育成

なお、②についても、さらにEBPMを進展させていくためには重要だと考えており、プログラミング言語「R」を使った政策効果の因果効果を測る研修を複数実施しています。

ダッシュボードの威力

ここからは、①の現状分析とその可視化の取り組みについてご説明します。〈図1〉は、取り組みの全体図（イメージ）で、LGWANのセキュリティーが確保された環境を生かして個人情報を含む行政データを蓄積し、統計加工したダッシュボードのみを安全に共有する仕組みです。この庁内ポータルサイト「神戸データラウンジ」では、現在100以上のダッシュボードが共有されています。

ダッシュボードは、自動車の計器盤のように、複数のデータを可視化し一覧できる画面のことをいいます。一般的なグラフと大きく異なるのは、インタラクティブ（対話式）だということです。たとえば、〈図2〉は住基データを使った社会動態のダッシュボードの事例ですが、小学校区別や年齢階層別、相手地域別など見たい切り口で、簡単に分析することができます。これにより、データの扱いが不慣れな職員でも、政策議論の初期段階からデータを活用することが可能になりました。また、これまでは、データを収集して加工し、資料を作るまでに膨大な時間を必要としていましたが、ダッシュボードを共有することで、これらの時間が圧縮され、実際に、政策立案の初期段階から、容易にデータに基づいた議論を行うことができるようになりました。

なお、国勢調査に基づく全国版のダッシュボードなどを市ホームページ「神戸データラボ」で一部公開しています。庁内の政策議論や住民と意見交換する際のツールとして、ぜひ一度使ってみてください。

取り組み発展の経緯

BIツールの活用が活性化したのは、コロナ禍で分かりやすい市民向けの情報発信に活用したことがきっかけでした。2020年4月の1回目の緊急事態宣言が発令された直後に、企画調整局内

に緊急でメンバーが集められ、「データ解析チーム」が発足しました。その中にＢＩツールを業務で使っていた職員が1人おり、解析チームで様々な取り組みにチャレンジする中で、初めてＢＩツールで作ったダッシュボードを市のホームページに埋め込んで情報発信しました。この取り組みは、庁内の幹部のほか、市民からの評判もよく、ＢＩツールの有用性が認知されるきっかけになりました。

次に、企画調整局政策課として、需要が一番高いと思っていた住基データを使ったダッシュボードを作成し、幹部の会議資料などに頻繁に使用しました。これにより、我々政策課の分析に対する信頼度が向上していきました。

その後、幹部からの分析依頼に期待を上回るアウトプットで対応していった結果、データ利活用の取り組みが庁内でなくてはならない重要な取り組みと認識されるようになり、２０２２年度のサーバ構築・運用の予算化が実現しました。

さらに、２０２２年6月からダッシュボードの庁内共有を開始したことで、複数の所属から自所属のデータを使って自分たちでダッシュボードを作成したいという相談が増えました。

◆◆◆ 人材育成

ＥＢＰＭの推進に、内部の人材育成はとても重要です。神戸市ではデータ利活用レベルをＡ・Ｂ・Ｃの3段階に分け、育成に力を入れています。

指導者育成のための「Ａ＝データエキスパート研修」では、外部の認定制度である「ＤＡＴＡＳａｂｅｒ」の取得を目指し、すでに21名が合格しました。次にダッシュボード作成スキルを習得するための「Ｂ＝データアナリスト研修」では、Ａの認定制度に合格した政策課などの職員が講師となり、ハンズオン研修を約３００名に実施しました。その結果、ダッシュボードを自ら作成する所属が拡大しています。「Ｃ＝データユーザ研修」は、共有されたダッシュボードを活用して議論したり、判断したりすることができる主に幹部職員、区職員向けの研修です。

◆◆◆ 今後の課題と展望

こうした取り組みにより、神戸市では、各局の職員が「神戸データラウンジ」で共有されたダッシュボードを使いデータに基づく議論を行ったり、各局の一部の職員がダッシュボードを自ら作成したりするようになってきています。また、庁内データ連携基盤の自動化の仕組みをうまく使って業務マネジメントにダッシュボードを活用する職場も増え、既に一部で大きな成果がでています。

今後、庁内全体でのデータ利活用の取り組みを、さらにスピードを上げて進めていくために、庁内の統一的な方針である「神戸市データ利活用方針」を今年1月に策定しました。そして併せて、職員が安心してデータ利活用を進めるためのルールや留意事項などを定めた職員向けのガイドラインの策定を進めています。

このような取り組みを通じて、データ利活用が庁内全体に浸透し、その先にはＥＢＰＭなどが当たり前の状態になるようにしていきたいと考えています。

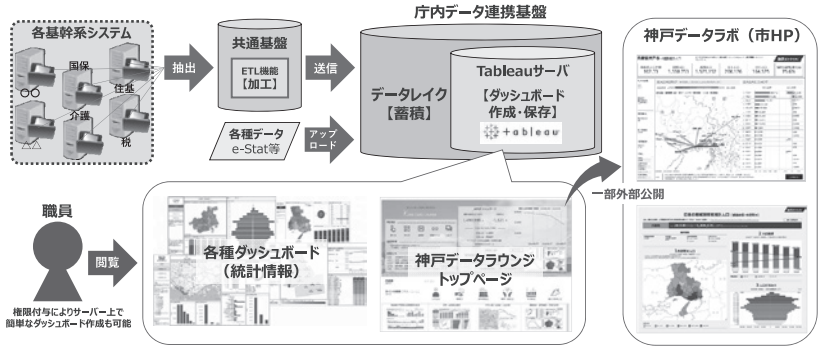


図1　取り組みの全体図（イメージ）

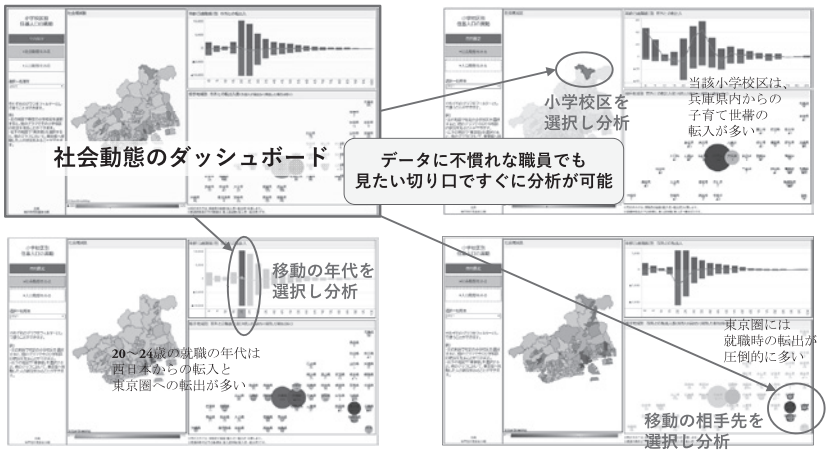


図2　ダッシュボードを使った分析事例

データを活用したまちづくり

データに基づいた施策立案に向けて
―統計データ利活用センターの取り組み―



総務省統計局統計データ利活用センター　センター長補佐
● 和田　達也

はじめに＝ＥＢＰＭとは

ＥＢＰＭとは、Evidence-Based Policy Makingの略で、「証拠（エビデンス）に基づく政策立案」と訳されます。政策がもたらす影響をデータに基づいて分析し、新規立案や既存政策の見直しを行うものであり、①政策の必要性・目的・手段等の整理（因果関係の整理）に重きを置くこと②エビデンスベースであること（たまたま見聞きした事例や経験等に基づく政策立案＝エピソードベースではないこと）――の２点において、従前の政策立案とは異なり、ＥＢＰＭ推進により、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開することが期待されます。

政府におけるＥＢＰＭの取り組み

ＥＢＰＭが実際に進んでいる現場の例として、政府の取り組みについて見てみましょう。いわゆる「骨太方針」、正式には、経済財政運営と改革の基本方針という名称ですが、これは、各府省庁の政策においてもとても大きな意味を持っています。「骨太方針２０２４」には、ＥＢＰＭの徹底強化に向けて、経済・財政にとって大きな影響をもたらすと考えられる政策を選定して、予算要求段階からエビデンス整備の方針を策定し、ロジックモデルやＫＰＩの設定、データ収集、事後的な検証によるプロセス管理を進めるといった記述があり、政府においてＥＢＰＭが重要視されていることがうかがえます。

地方公共団体に目を向けてみても、ＥＢＰＭの重要性は変わりません。特に、基礎自治体は現場との距離が近く、地域密着型で政策に取り組むということもあり、ＥＢＰＭ推進により、市民・県民により信頼される行政を展開していっていただきたいと期待します。

地方公共団体の利活用状況と推進体制の実態

地方公共団体におけるＥＢＰＭの実践に向けたデータ利活用の取り組み状況とその推進体制について、統計データ利活用センターが２０２０年度に民間業者へ委託して実施した調査研究の結果から見てみましょう。この調査研究では、全国の都道府県（47団体）と公表資料からデータ利活用の取り組みが確認された市区町（57団体）に対して、アンケート調査を実施しました。

▽ＥＢＰＭの実践に向けたデータ利活用の取り組み推進担当部署

ＥＢＰＭの実践に向けたデータ利活用の取り組み推進担当部署の有無を見ると、回答団体の約半数に取り組み推進担当部署があります。その内訳を見ると、最も割合が高いのは企画で、以下、統計、情報政策となっています。

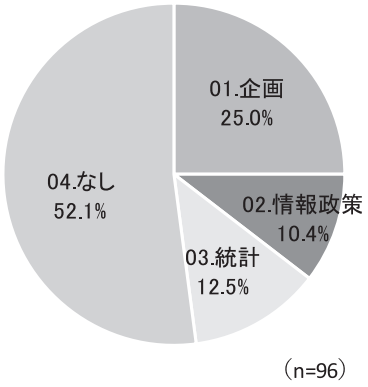


図１　取り組み推進担当部署の有無

また、データ利活用に個別に取り組んでいる部署がある団体の割合は、約４割となっています（ただし、回答は、あくまで窓口担当課〈都道府県：統計担当、市区町：企画担当等〉の把握の有無によることに留意が必要です）。

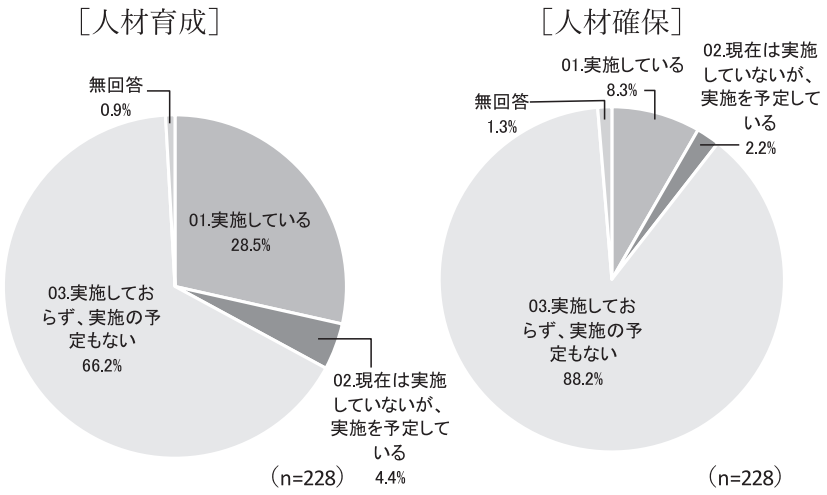


図３　人材育成・人材確保の実施状況

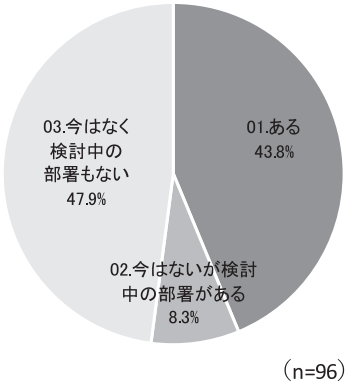


図２　データ利活用に個別に取り組む部署の有無

▽人材育成・人材確保の状況

人材育成・確保の状況を見ると、人材育成に関する取り組みの実施割合は、約３割、実施予定を含めると約４割となっています。一方、外部人材の登用等の人材確保の実施割合は、約１割となっています（本問は、取り組み推進担当部署に加えて、事業担当部署、統計担当部署も含めた回答です）。

▽EBPM実践に向けたデータ利活用で重要な事項

EBPMの実践に向けたデータ利活用の推進に当たって重要な事項を複数回答で尋ねたところ、最も割合が高いのは、「データ分析スキルを持つ職員の確保・育成」となっており、以下、「データ利活用の方法に関する知識」「データ分析の必要性に対する認識」「データ利活用の事例についての情報」となっています。

一方で、「トップのリーダーシップ」や「他機関との連携」の割合は、比較的低くなっています。

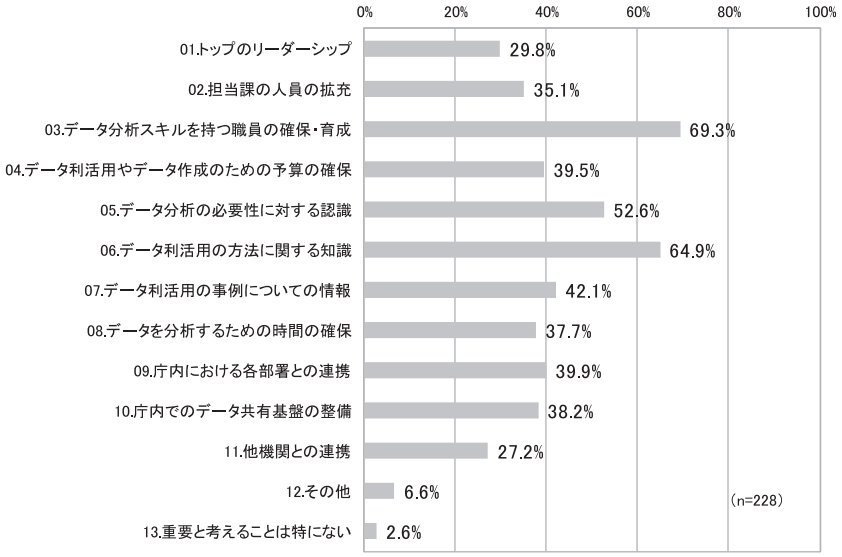


図４　EBPM の実践に向けたデータ利活用の推進に当たって重要な事項（複数回答）

EBPMの実践に向けて

EBPMを実践するに当たりどんなことが必要なのか、見てみましょう。

▽EBPMの概要

EBPMの実践に当たっては、政策の初期的立案時点だけでなく、事後的な評価・政策見直しも含め、政策形成プロセス全体において因果関係を整理の上、エビデンスを構築することが重要です。

因果関係の整理には、ロジックモデルが有効な手法です。ロジックモデルを用いて政策の手段や目的を記述し、目的達成までの論理的な因果関係を図式的に明らかにすることで、政策の論理を分かりやすく明確に整理することができます。

ロジックモデルで整理された因果関係を出発点として問題の把握と明確化を行い、仮説を構築して調査計画を策定し、収集したデータで分析を行ってエビデンスを構築することで、政策立案・改善検討につなげるという形で、PPDACサイクルに沿って実施するとよいでしょう。

なお、EBPMにおける「エビデンス」には、様々なものがあります。有識者の意見等もエビデンスになりますし、調査データの分析もエビデンスになりますが、有識者の意見、事例報告等は、エビデンスの質としては、相対的に低いとされていま

す。エビデンスの質を高めていくには、調査データの分析が重要となります。

▽ＥＢＰＭに資するデータ分析手法

データ分析の手法は、大きく記述統計と推測統計の2種類に分けられます。

記述統計は、利用可能なデータ自体の特徴を分かりやすく表現するというもので、総和、データの個数で表す平均値、変量の値を大きさの順に並べたときちょうど「中央にくる値」である中央値等のデータ分析手法があります。

一方で、推測統計は、利用可能なデータに基づいて母集団全体の特性や因果関係等を推測するというもので、あるひとつの目的変数と複数の説明変数の関係性を定量的に推定する手法である重回帰分析等のデータ分析手法があります。

他にも様々な分析手法がありますが、各分析手法の特徴を理解した上で使い分けるということが重要です。そのため、各分析がどのような特徴があるのか、どういう時に使いやすいのかを理解することが重要なポイントと考えられます。

▽ＥＢＰＭ実践に必要となる能力

先ほどは、データ分析手法について触れましたが、ここで、改めてＥＢＰＭの実践に必要となる能力全般について整理してみましょう。ＥＢＰＭ実践に必要となる能力は、データサイエンティストのスキルセットと共通する部分があります。

データサイエンティスト協会では、データサイエンティストに必要なスキルセットとして、「ビジネス力」「データサイエンス力」「データエンジニアリング力」の三つを定義しています。ビジネス力とは、課題背景を理解した上でビジネス課題を整理し、解決する力、データサイエンス力とは、情報処理、人工知能、統計学等の情報科学系の知恵を理解し、使う力、データエンジニアリング力とは、データサイエンスを意味のある形に使えるようにし実装、運用できるようにする力のことです。

データサイエンス力とデータエンジニアリング力をベースとして、エビデンスを構築し、政策立案・改善検討につなげる（ビジネス力）ことが、まさにＥＢＰＭ実践に必要な能力といえるでしょう。

▽ＥＢＰＭ推進に必要となる体制

また、ＥＢＰＭ推進には、スキルだけでなく、体制の構築も重要です。予算、人員等のリソースをどう確保するかは、難しい問題ですが、例えば、全庁的に取り組むことでスケールメリットを生かした効率化をするといった工夫をしている地方公共団体もあります。

統計データ利活用センター

▽統計データ利活用センターの取り組みの概要

統計データ利活用センターは、２０１８年４月１日に、先進的なデータ利活用の推進拠点として和歌山県内に開設し、ＩＣＴを活用して高度なデータ解析を実現する統計ミクロデータの提供を開始しました。和歌山県と協力し地方創生に貢献することを目的として、様々な取り組みを行っており、大きく三つの取り組みを柱に事業展開を行っています。

一つ目は、統計ミクロデータの提供です。情報セキュリティを確保しつつ高度なデータ分析を可能とする環境（オンサイト）を構築して統計ミクロデータを提供し、利活用センターを拠点にオンサイトの全国展開を進めています。調査対象の秘密の保護を図った上で、集計する前の個票形式のデータ（世帯単位・事業所単位等）を提供しています。この個票形式のデータをミクロデータ（調査票情報）といいます。ミクロデータ（調査票情報）を用いることで、公共機関や研究者の方々は、より自由で多様な分析を行うことが可能となるため、新たな発見につながることが期待されます。ＥＢＰＭの実践に当たっては、まずは、統計表等の手頃なデータを活用していただくだけでも十分ではありますが、地方公共団体の皆様には、将来的には、このミクロデータも活用してＥＢＰＭに取り組んでいただきたいと思っております。

取り組みの二つ目は、データサイエンス・ＥＢＰＭに資する統計データ利活用推進・支援です。取り組みの三つ目は、統計データ利活用に関する人材育成です。これらについては、次節で詳述します。

▽地方公共団体の支援

地方公共団体を支援するため、統計データ利活用センターで行っている取り組みをいくつか御紹介します。

（1）ＥＢＰＭブートキャンプ

ＥＢＰＭの実践に踏み出せない、何から手をつ

けてよいかわからないという状況の地方公共団体に向けては、「データを活用した地域課題解決研究会（通称＝ＥＢＰＭブートキャンプ）」を実施しています。これは、専門家の伴走支援による全面的なサポートの下で、地方公共団体職員がデータ分析等のデータを活用した地域課題解決への取り組みを行う一連の過程を通して、ＥＢＰＭの手順を学んでいくものです。

負担も大きいですが、課題の解決とスキル等の習得を同時に達成することが可能な事業となっており、事業実施後は、自走できるようになることを目指しています。

（2）講師派遣

また、一部のプロセスの理解が足りない、応用的なスキルが不足している等の課題がはっきりしている地方公共団体や人材育成の観点から基礎的なスキルの習得やリテラシー向上を図りたいという地方公共団体に向けては、研修等への講師派遣を行っています。研修等の内容は、地方公共団体の実情・要望を踏まえ、きめ細かに対応できるようなものにすることを心がけています。

（3）統計データ利活用表彰

一方で、統計データを利活用して行政施策の立案や行政サービスの改善等へ反映し、具体的に効果が表れている等の優れた取り組みを進めている地方公共団体に対しては、「地方公共団体における統計データ利活用表彰」という表彰事業を実施しています。総務大臣賞、統計局長賞等の受賞取り組みは、先進事例として下記に記載の「Ｄａｔａ　ＳｔａＲｔ」へ掲載しています。

本事業は、地方公共団体のモチベーション向上につながり、統計データの利活用推進に資するものと考えています。また、優良事例の横展開により、他の地方公共団体に参考にしてもらうことも目的としています。

（4）Ｄａｔａ　ＳｔａＲｔ

地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト「Ｄａｔａ　ＳｔａＲｔ（データ・スタート）」では、上記の取り組みの共有に加え、専門家からのアドバイス、研究事例等の情報を発信し、地方公共団体で実際に政策づくりや企画に携わったり、課題を抱えたりする皆様を支援すべく、具体的な情報を集めていますので、ぜひご覧ください。また、さらなるサイトの改善に向けた御意見をいただければ幸いです。

おわりに

ＥＢＰＭの取り組みを始めるに当たっては、まずは、今使えるデータを利用してみて、ＥＢＰＭを実践してみることが重要です。そして、ＥＢＰＭを通じて統計の整備、改善を進めるという流れを作っていければよいと思います。最初に何から始めればよいかわからなくてＥＢＰＭに着手できないということがないように、とりあえずデータを使ってみるという姿勢を持っていただきたいと思います。

地方公共団体が抱える地域課題は、複雑・多様化していますが、課題の基本的な構造を理解すること、解決に向けた基礎的なスキル等を習得することだけでも大きな武器になるでしょう。他方、技術は日進月歩で進化しているため、最先端にキャッチアップすることで、困難な課題の解決への展望が開けることもあります。とはいえ、技術に振り回されないことも大事です。

繰り返しになりますが、地方公共団体のＥＢＰＭ推進により、限られた資源を有効に活用し、市民・県民により信頼される行政を展開することが期待されます。統計データ利活用センターは、今後も、地方公共団体の支援のため、統計データの利活用、地方公共団体に向けたＥＢＰＭ推進支援にまい進してまいります。

参考文献

⑴ 大橋　編（2020）：EBPM の経済学　エビデンスを重視した政策立案

⑵ 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社（2016）：エビデンスで変わる政策形成

⑶ W. K. Kellogg Foundation（2004）：Logic Model Development Guide

⑷ Data StaRt
https://www.stat.go.jp/dstart/

⑸ 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社（2021）：統計データ利活用の実践に係る組織体制等に関する調査研究報告書
https://www.stat.go.jp/dstart/research/pdf/2020_report_1.pdf

「地方創生2.0」の推進に向けて



内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局長 ● 海老原　諭

昨年（２０２４年）は、まち・ひと・しごと創生法が施行され、地方創生の取り組みが本格的に始まってから10年の節目の年でした。この10年間、政府関係機関の地方移転や地方創生の交付金などにより、全国各地で地方創生の取り組みが行われ、様々な好事例が生まれたことは大きな成果であると認識していますが、一方、こうした好事例が普遍化することはなく、我が国全体として、人口減少や東京圏への一極集中の流れを変えるには至らず、地方が依然として厳しい状況にあることを重く受け止めねばなりません。

昨年10月に発足した石破内閣においては、こうした地方創生10年間の成果と反省も踏まえながら、地方創生を内閣の最重要課題のひとつと位置付けています。我が国の成長力を維持していくためには、都市も地方も、楽しく、安心・安全に暮らせる持続可能な社会を創っていく必要があり、特に、人口減少が続く地方を守り、若者・女性にも選ばれる地方、すなわち「楽しい地方」、高齢者も含め誰もが安心して住み続けられる地方の構築は待ったなしの課題です。

石破内閣が掲げる「地方創生２・０」は、単なる地方の活性化策ではなく、日本の活力を取り戻す経済政策であり、多様性の時代の国民の、多様な幸せを実現するための社会政策であり、我がまちの良さ、楽しさを発見していく営みです。このような考え方の下、「地方創生２・０」を進めていくに当たっての「基本的な考え方」を、新しい地方経済・生活環境創生本部では、昨年12月に取りまとめました。

この「基本的な考え方」の中でも記載しましたが、「地方創生２・０」は、これまでの反省をしっかりと踏まえたものでなくてはなりません。さらに、この10年間に大きく変化した我が国の経済社会情勢にも対応したものでなければなりません。この変化には、例えば人口減少と出生数・出生率の低下が想定を超えるペースで進み、高齢化が加速していることのように、地方にとって厳しさを増す変化もある一方で、インバウンドの増加やデジタル技術の急速な進化・発展など、地方にとって追い風となる変化もあります。

「基本的な考え方」の大きな特徴として、今後減少のペースが緩まるとしても、当面は人口・生産年齢人口が減少するという事態を正面から受け止めた上で、人口規模が縮小しても経済成長し、社会を機能させる適応策を講じていくことを基本姿勢としています。こうした基本姿勢の下、国と地方の役割分担も意識しながら、①安心して働き、暮らせる地方の生活環境の創生、②東京一極集中のリスクに対応した人や企業の地方分散、③付加価値創出型の新しい地方経済の創生、④デジタル・新技術の徹底活用、⑤「産官学金労言」の連携など、国民的な機運の向上の５本の柱に沿って政策体系を検討し、今後10年間集中的に取り組む地方創生２・０の「基本構想」を本年夏までに策定するため、引き続き地方創生の現場で実際に取り組んでおられる自治体、企業、有識者など関係者の皆様の御意見を直接くみ取りながら、検討を進めてまいります。

地域と取り組む地方創生



内閣府地方創生推進事務局長 ● 石坂　聡

地域の活性化は、日本の持続可能な発展にとって重要な課題です。

これまでの地方創生の取り組みにより、全国各地で様々な好事例が生まれたことは成果でありますが、人口減少や東京圏への一極集中の流れを変えるまでには至っておらず、現状を変えていくことが急務です。

まず、特区制度では、20年以上にわたる取り組み、最近ではスーパーシティやデジタル田園健康特区、連携〝絆〟特区等の先導的取り組みの結果、保育、教育、農業、医療、交通など幅広い分野で規制改革が実現し、活用いただいています。「地方創生2・0」においても、地方の課題を起点とする規制・制度改革を進めることとしており、新しい地方経済・生活環境創生交付金の活用や利子補給制度の充実など、新たなチャレンジに取り組む全国の自治体・事業者へのサポートを強化してまいります。地域課題を克服し、地域を活性化するためのご相談や規制改革提案をお待ちしています。

自治体における中心市街地は、「まちの顔」として、商業や公共サービス、歴史、文化などが集積し、郊外とも結ぶ重要な地域です。その活性化は地方創生の要であり、住民や産官学金労言など多様な主体とともに地域に根差した計画を作って進めていくことが大切です。今年度は、「中心市街地活性化プラットフォーム」において、まちづくりの課題を全国の様々な関係者が現地で一緒に議論する「中心市街地活性化ラボ」を設けるとともに、「中心市街地活性化促進プログラム」等を通じて各地の好事例の横展開を図るなど、まちづくりに取り組む市町村を伴走支援していきます。引き続き、まちづくりに関わる方々を支え、より多くの個性豊かな「まちの顔」が生まれるよう取り組んでいきます。

続いて、都市再生においては、「未来技術社会実装事業」は、ＡＩ、ＩｏＴや自動運転、ドローン等の未来技術を活用し地域課題の解決に取り組む地方自治体に対して伴走支援する事業で、平成30年に事業開始以降、56自治体の事業を支援しています。本事業を通じて地方におけるデジタル・新技術の徹底活用を支援していきます。また「都市再生緊急整備地域」については、令和6年度には沼津市、松山市という地方都市を新規指定しました。今後も、現在候補地域となっている金沢市のような地方都市の地域指定等を通じ、都市再生の取り組みを支援してまいります。

地域再生の観点では、昨年4月に成立し、10月に完全施行された「地域再生法の一部を改正する法律」により、令和6年度税制改正で措置された「地方拠点強化税制」の拡充に伴う改正や、居住者の高齢化が著しく課題先進地ともなっている住宅団地の再生を図る「地域住宅団地再生事業」の拡充等を行いました。この改正は、官民共創の取り組みに対する支援を強化するものであり、「若者・女性にも選ばれる地方」づくりや「年齢を問わず誰もが安心して暮らせる地方」づくりに資するものです。地方創生2・0の起動の一環として、これらの制度の活用促進に向けた周知活動を実施してまいります。

最後に、物価高対策のための「重点支援地方交付金」にて、これまでも地域の実情に応じたきめ細かな支援の実施に活用いただきましたが、令和6年度補正予算において、当年度経済対策分として、推奨事業メニュー0・6兆円、低所得世帯支援枠0・5兆円の計約1・1兆円を措置しました。本交付金の執行にあたっては、地方公共団体の皆様にご尽力いただいているところであり、引き続き、食料品やエネルギー価格等の物価高騰の影響を受ける生活者や事業者の方々に支援をお届けできるよう、地方公共団体を後押ししてまいります。

これらの政策を通じて、地域の多様なステークホルダーが協力し、地域の可能性を最大限に引き出すことで、持続可能な社会の実現に寄与することが期待されます。

以上、内閣官房の新しい地方経済・生活環境創生本部とも連携し、全国で地に足の着いた取り組みが展開されるよう支援に努めてまいります。

2024年度地方創生フォーラム in 福岡

地方創生は関わることから
―関係人口の創出方策探る―

地域活性化センターは、地域づくりに関心のある方々に地域活性化に資する事例や考え方を紹介し、今後の活動の参考にしてもらうため、開催地の現状に即したテーマで地方創生フォーラム（地方版）を開催している。2024年10月25日に福岡県との共催で「2024地方創生フォーラム in 福岡」を現地とオンラインのハイブリッドで開催した。テーマは「地方創生は関わることから」とし、関係人口の創出による地方創生の考え方と、具体的な取り組み事例を紹介した。会場の福岡県中小企業振興センター大ホール（福岡市）には自治体職員、民間企業、地域づくり実践者など136人が集まり、オンライン配信は全国から108人が視聴した。フォーラムの冒頭に主催者である福岡県の服部誠太郎知事と当センターの林﨑理理事長の挨拶があり、その後、基調講演とパネルディスカッションが行われた。

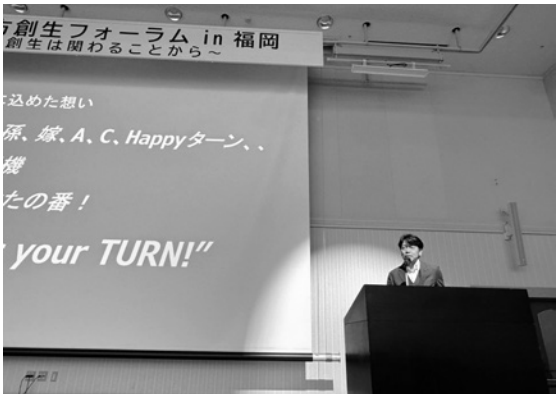
ワクワクしながら地域の魅力発信

基調講演

はじめに、TURNSプロデューサー、株式会社第一プログレス代表取締役社長の堀口正裕氏が「関係人口創出につながる場作りと情報発信のヒント」と題して講演を行った。

堀口氏は、地域の情報発信（PR）をする上で大切なことは、「取材（徹底的なヒアリング）」と「営業活動（顧客の課題解決）」であると述べた。地域のPRとはPromotion（広告、宣伝、プロモーション）ではなく、Public Relations（パブリックリレーションズ）、すなわち組織とその組織を取り巻く人間（個人・集団・社会）との望ましい関係を作り出すための考え方および行動のあり方であるという。「発信したい内容と本気度の確認を行い、内容を理解、納得し自分ごと化する。そして、結果に責任を持つ覚悟が必要である。地域をPRする上で足りない部分があれば、それを隠すのではなくSOSを発信して仲間を募る、一緒に解決しようというメッセージを発信するとよい」と語った。

次に、情報発信する際には、「役割を持って関わり続けたい人」をターゲットに事業展開することが重要であり、具体的には次の3点に分けることができるという。



堀口氏による基調講演

①複業・兼業を条件にした外部人材の登用

移住せずに地域に貢献する関わり方であり、現在の仕事や生活を維持したままの副業やリモートを想定している。受け入れ自治体・企業としては、地域で持ち得ない知見やスキルが持ち込まれ、今まで気が付かなかった課題の発見や具体的な課題解決の手法を取り入れることが可能になる。一方で、外部人材にとっては、これまでの知見、経験を生かして地域課題の解決に貢献することで自身のキャリアアップや新たなビジネスチャンスになる。

②地域課題解決型ワーケーションの実施

地域住民とのつながり、意義のあるマッチングが地域の課題解決の糸口になることがある。長野県千曲市の事例では、週末にしか使用していなかった観光列車「ろくもん」を平日に活用し、2泊3日で観光列車を乗り継ぐ日本初のトレインワーケーションを実施した。まちに来てくれた人をもてなしたいという住民の思いが好評で、リピーター率が70％を超えている。

③継業（第三者による事業承継）の推進

経営者の高齢化により、「大廃業時代」の到来が予測される。年間5万件ほどが休廃業するが、そのうち6割が黒字であり、後継者不足による休廃業が多いことがうかがえる。

継業のメリットは、土地や建物、設備、顧客、ブランドなどを引き継げるだけでなく、後継者という立場で地域の人と関係性を築くことができる、望まない廃業を防止し地域に必要な事業が存続できる、ＵＩＪターンを促し、移住定住の確保ができる、など多岐にわたる。

堀口氏はこのように説明した後、「地域特有の素晴らしい魅力を工夫して効果的に、ワクワクしながら発信し、関わりたい地域、選ばれる地域になってほしい」と締めくくった。

地方創生は関わることから

パネルディスカッション

続いて、関係人口の創出・拡大に向けて、実際にプレーヤーとして活躍する、株式会社キッチハイク取締役の川上真生子氏、合同会社ポルト代表の菊池勇太氏、一般社団法人ワン・ヘルス・クリエイツ代表理事の芝田良倫氏がそれぞれの活動を事例紹介。その後、堀口氏を加えた４氏をパネリストに「地方創生は関わることから」と題したパネルディスカッションが行われた。コーディネーターは、エフエム福岡ラジオパーソナリティの中島浩二氏が務めた。

ここまでの基調講演や事例紹介で、関係人口を増やすこと、つまり地域に関わる人を増やすことの重要性が繰り返し強調されたが、パネリストからは関係人口のイメージを分かりやすく一言でまとめる発言があった。続いて、実際に福岡・九州エリアで関係人口づくりは進んでいるかどうかについての意見交換を行った。

意見交換では、関係人口の獲得には、人口の奪い合いではなく、地域の特性を生かし、関わる人たちのウェルビーイングを高めながら地域経済の発展に貢献する観点が必要という認識が示された。

これから地域で関係人口を増やし、地域として関わっていくための方策としては、芝田氏が、空き家の無償提供や全年齢を対象にした移住・定住政策の重要性を提案。菊池氏は、旅行や観光的な関わりだけでは短期的に終わるため、長期的に関わる理由になる仕事や役割を作ることが必要と語った。川上氏は、こどもと家族にフォーカスすることが、地域の存続に最もインパクトがあり、こどもと家族中心に考えることが重要と指摘した。

こうした発言を受け、堀口氏は「人口減少社会の中、行政がなんでもやってくれる時代は終わる。民間が自社の事業領域を超え、地域発展のために新たな事業を創出する事例が増えており、これからの地域課題の解決には民間行政と地域の受援力（支援を受ける力）を高めることが求められる」と締めくくった。

参加者からは「より地域との関わりを深くしていきたいと再認識した」「各事例を参考に、地域で実施できそうなことを考えることができた」といった声が聞かれ、これからの地域づくりへの意欲と学びを得る機会となった。

前・地域活性化センター副参事
●大和史弥
（三重県四日市市職員）



パネルディスカッション

中山間地域のモデルを創る
―森林資源を活用した創造的過疎のまちづくり―

日南町まち未来創造課　●　荒金　太郎

地域活性化センターは、地方創生の担い手となる人材の養成を目的に「地方創生実践塾」を実施している。２０２４年11月21～23日に鳥取県日南町で開催された実践塾のテーマの背景となる同町のまちづくりについて、主任講師の荒金太郎氏に紹介していただいた。

（企画・人材育成グループ）

日本の中山間地に新たな希望を

日南町では、豊かな森林資源を活用した脱炭素社会の実現や、ＳＤＧｓに貢献する持続可能な地域づくりを進めている。町の面積の９割を占める森林資源を活用し、日南町森林組合や、国産ＬＶＬ（単板積層材）の製造を行う株式会社オロチなどと連携し「伐って、使って、植えて、育てる」循環型林業の構築や、全国初の町立林業アカデミーの運営による人材育成、Ｊ－クレジット制度を活用した地域・圏域での脱炭素、カーボンニュートラルの取り組みを推進している。

日南町は全国で一番人口の少ない鳥取県において、最も高齢化率の高い自治体であるが、単なる過疎対策ではなく、「未来を創るまちづくり」として地域資源を生かした価値創造や、都市部との連携による関係・交流人口の創出を目指し、本町が進めるまちづくりが地方創生のモデルとなり、全国の中山間地域に新たな希望をもたらす取り組みを推進している。

森林に新たな価値見いだす

日南町は、中国山地のほぼ中央、鳥取県南西部に位置する町で、人口３８００人、高齢化率53％を超える過疎、少子・高齢化が進む典型的な中山間地域である。農林業を基幹産業とし、標高の高い地域ならではの朝晩と日中の寒暖差を生かした、食味値の高い米やトマトなどの農産物の生産振興に注力している。また、古くから「たたら製鉄」により雇用と所得を確保し、森の恵みを享受しながら、ひとつの時代を築きあげてきた地域である。安価な洋鉄にシェアを奪われた「たたら製鉄」は途絶えることとなったが、戦後にはスギ、ヒノキなどが植林され、山林の６割を占める人工林となり、現在それらの多くが伐期を迎え、間伐材を中心に成される10万立方メートルの搬出は多くの雇用を生み、鳥取県の年間素材生産量の約３分の１を占めるに至っている。

しかしながら、人口流出や高齢化といった社会背景もあり、子々孫々へと受け継がれてきた山林の荒廃も散見され、町の主要産業である林業の再編は一刻の猶予もない状況となっている。こうした背景から、森林に新たな価値を見いだし、活用する循環型、持続可能なまちづくりの実践へとかじを切ったのである。

全国初の町立林業アカデミー

林業労働者の高齢化、人材不足は全国の森林を有する自治体にとって大きな課題となっている。本町では、林業後継者の育成・確保、搬出材積の拡大、林業後継者の育成を図るため、林野庁のモデル事業を活用し、令和元年度に全国初の町立林業アカデミーを開校した。

１年制のカリキュラムで、定員10人。アカデミーの専任教員を中心に、鳥取大学や島根大学、地元企業など産官学15団体の支援をいただきながら運営している。本町で学んだことを全国に持ち帰り、それぞれの地域のフォレストマネージャーとして、日本林業全体の発展に寄与してほしいとの願いを持ち、卒業後の就職先を町内に限定していないことが特徴であるが、卒業生のうち４割程度は本町に残り、持続可能な森林づくりへ貢献いただいている。

森林の力で脱炭素社会実現へ

２０５０年ゼロカーボンシティの宣言を行っている日南町。森林の持つ多面的な役割の中で、近年注目されているのが脱炭素化に向けた取り組みである。本町では、恵まれた森林を資源として活用し、かつ持続可能な森林整備のための財源を確保するため、国際規格であるＦＳＣ認証を取得した町有林を対象にＪ－クレジットを取得。企業との結びつきの強い地域金融機関と連携した圏域での脱炭素化を推進している。

仲介企業の一つである山陰合同銀行では、地域企業ＳＤＧｓやＥＳＧ経営を推進できるよう金融支援やコンサルティングを提供している。本町のＪ－クレジットを活用した脱炭素経営により、地域企業等が環境負荷を抑えつつ事業を発展させる成長



講義風景

戦略への呼びかけを行っている。こうした地域金融機関とタイアップした販売戦略は、内閣府地方創生ＳＤＧｓ金融表彰や、総務省ふるさとづくり大賞、ＮＩＫＫＥＩ脱炭素アワード大賞受賞など、全国の優良事例として注目されている。

ＳＤＧｓ未来都市として

日南町は令和元年7月、基幹産業である林業を基軸とした「第一次産業を元気にする～ＳＤＧｓにちなんチャレンジ２０３０」をテーマに、ＳＤＧｓ未来都市に選定された。日本が直面する過疎、少子・高齢化といった課題に正面から立ち向かい、「日本の30年後の姿を創る」という自負を持ったまちづくりを行うため、産学金官の多様なパートナー、ステークホルダーと連携し、新たな経済循環を促す取り組みを推進していきたいと考えている。

本町が取り組む「環境」の力を生かした持続可能なまちづくり、脱炭素社会の実現を目指す町の取り組みが、県内外の教育機関から着目され、小・中・高校や大学などの修学旅行やＳＤＧｓ学習の教育拠点として多くの児童・生徒が来町している。また、都市部の大学や企業等との連携も積極的に進め、まち×都市大学・企業による本町を拠点（ＨＵＢ）とした都市と地方の交流、「観光」から「環境」の時代に向けた関係・交流人口の創出を行い、町民と関係・交流人口が集い参画し、環境の力を生かした町の成長へ向けた新たな息吹をもたらしている。

今回の地方創生実践塾によって、参加した皆さんに日南町のまちづくりの考えの一端に触れていただけたら幸いである。



フィールドワーク（日野上イチョウ）



参加者の集合写真

地方創生実践塾（鳥取県日南町）の概要

テーマ：中山間地域のモデルを創るまちづくり
～森林資源を活用したSDGs×官民連携による創造的過疎のまちづくりの実践～

1日目：11月21日
講義
講師：日南町役場まち未来創造課　荒金 太郎 氏
日南町森林組合組合長　木村 実次 氏
にちなん中国山地林業アカデミー専任講師　小菅 良豪 氏

2日目：11月22日
フィールドワーク：株式会社オロチ　白谷工房
講師：株式会社オロチ代表取締役　相見 晴久 氏
白谷工房代表　中村 建治 氏
講義
講師：ごうぎんエナジー株式会社営業戦略部副部長　井上 光悦 氏
ワークショップ
講師：美保テクノス株式会社安全環境本部（SDGs推進担当）
洋谷 友子 氏

3日目：11月23日
フィールドワーク：ウッドカンパニーニチナン、日野上イチョウ、
道の駅にちなん日野川の郷
講師：株式会社ウッドカンパニーニチナン代表取締役　秋末 光司 氏
一般社団法人山里Loadにちなん
振り返りグループワーク
講師：荒金 太郎 氏

「プレイス・ブランディング」で地域の魅力発信
― 仏・ランスの先進例から ―

多くの地方公共団体では、地域の特産品のブランド化やふるさと納税などの取り組みを積極的に行い、地域経済の活性化を図るとともに街の魅力を広く発信している。これからは、過疎地・都市圏関係なく単位を柔軟に発想し、「あの場所といえば、〇〇である」という主観的かつ共有化された場所の感覚をつかむこと、そして様々な人を巻き込みながら一緒に場所の意味をつくり、意味を具現化する「プレイス・ブランディング」に取り組んでいくことが重要である。先進的な取り組みをしているフランスのランスを調査した。

調査概要

シャンパンから広げる地域の魅力

ランスは、世界的に有名な「シャンパン」による地域ブランディングに取り組んでいる。

優れたシャンパンを生産するこの地方の農工業システムや美しいブドウ畑の景観は、「シャンパーニュの丘陵、メゾンとカーヴ」として２０１５年に世界遺産に登録されている。

取り組みとしては、シャンパーニュ委員会という半官半民のワイン生産同業者団体がシャンパン名称の保護のために活動している。厳しい規定を設け、委員会が管理することで品質を保ち、シャンパンに付加価値を見いだしている。シャンパン産業では、６０００以上のメゾン関係者がしっかりと守り続けている。

また、地域の中では同じメゾンの仲間と協力し合い、産業を盛り上げている。例えば、家族経営の小さな農家は、目にとまりやすい特殊なボトルを規模が似た近隣のメゾンと共同で開発・発注し、最終的には自社ラベルで商品化をしている。

観光プロモーションについては、事業者同士の協力はもとより地方公共団体も一体となり実施している。例えば、ワインセラーでヨガ教室を開催したり、ワイン畑でピクニックをしたりするなど、「その土地ならではの体験」に付加価値を与えている。

その他、シャンパンを用意することは「当たり前」になっている文化が根付いている。週末に友人が遊びに来た時やお祝い事の際、地域の人々は必ずシャンパンを持参している。ほとんどの家庭では週に1本はシャンパンを空けているという。シャンパン産業では「フランス製品をフランス人に届けるというのがまずは重要である」という考えが浸透しており、このような考えを地域の人が理解しているのも一因と考える。

今後は、「シャンパンのまち」という知名度を生かし、その他産業の魅力についても伝えていくような仕組みづくりを進めていく。

ランスや近隣地方公共団体を含めた地域住民約９００人が集まり、コンセプトやロゴを考案することで、「実際に自分が地域活動に関わっている」と感じて郷土愛が深まるほか、参加者が同じ価値観を持つことで、地域住民の一体感が醸成されるという副産物的メリットも生まれている。



ワイン事業者主催によるピクニック体験

まとめ

「その土地ならでは」の体験にいかに付加価値をつけるかの大切さを学んだ。また、市民が地域に誇りを持つことで、知人・友人に広めるきっかけとなるなど、地元民の口コミが一番のプロモーションになるであろう。

最後に、プレイス・ブランディングを通して地域の魅力を整理し、地域外へ効果的に発信していくかが重要であると考える。

前・地域活性化センター副参事
●能登川　亜美
（北海道北斗市職員）

持続的なコンテンツツーリズムとは
― イギリス・湖水地方に学ぶ ―

コンテンツツーリズムとは、映画、テレビドラマ、アニメなどの情報作品の舞台を訪れる観光である。「コンテンツツーリズムは一般的に、そのコンテンツが登場してから月日が経つほど、観光客の数は減少していく」（国際大学 GLOCOM 主任研究員の菊地映輝氏）とされており、継続的に観光客を集めることが課題となっている。コンテンツツーリズムの先進地であるイギリスにおいて、継続的に観光客を集める手法を学ぶため、調査を実施した。

調査概要

調査地の湖水地方は、イギリスで最も風景が美しいといわれる国内最大の国立公園。２０１７年に世界文化遺産に登録され、「ピーターラビット」を目的に多くの観光客が訪れる。ピーターラビットとは、イギリス出身の作家ビアトリクス・ポターの作品で、ウサギが主人公の絵本シリーズの総称である。

湖水地方には、ビアトリクス・ポターやピーターラビットに関係する施設等が数多く存在しており、以下①、②はその一例である。

①ビアトリクス・ポターの世界

ビアトリクス・ポターの絵本の世界を再現したアトラクション施設。絵本に登場するキャラクターや建物等の立体模型、ムービーシアター、カフェ、植物園などがある。

②ヒルトップ

１９０５年ビアトリクス・ポターが最初に購入した農場で、現在はナショナルトラストにより一般公開されている。

湖水地方の観光行政を担うカンブリア観光局および湖水地方ジャパンフォーラムでは、ピーターラビットと湖水地方のアウトドアや自然、文化等を組み合わせた観光プランを作っている。それにより、アウトドア、文化、ピーターラビットのいずれを目的にしても楽しむことができる仕組みになっている。

また、募金をするとピーターラビットのピンバッジと証明書をもらうことができ、そのお金は施設の修理・修繕やウィンダミア湖周辺の整備事業に充てるという取り組みもあった（２０２３年９月時点では取り組みは中止されている）。

これにより、観光客は限定の特典を手に入れることができ、また、その寄付によって湖水地方の利便性が向上していくため、現地でも快適に過ごすことができ、恒常的に観光客が増える仕組みとなった。

これらのコンテンツだけに依存しない手法により、湖水地方では多くの観光客を集め続けており、メディア放映の影響を大きく受けずに観光客を集客している。



ビアトリクス・ポターの世界

まとめ

今回の調査を通じて、日本においても導入できる手法を学ぶことができた。

世界に誇るコンテンツを多数有する日本において、コンテンツツーリズムの課題である持続性を確保し続けることは地域経済の発展、シビックプライドの醸成にもつながると考える。

前・地域活性化センター副参事
●川口　峻平（鳥取県職員）

地方創生に向けて〝がんばる地域〟応援事業（山口県長門市）

木育の拠点から森づくりへ
―「森と人の未来」をつなぐ長門市の挑戦―

NPO法人　人と木　理事長
岩本　美枝



山と人のつながりを取り戻すために

日本海に面した山口県長門市は、森林率が75％と豊かな自然に恵まれています。しかし、林業従事者の減少や市民の意識の変化により、山は次第に「遠い存在」になっていました。そこで２０１６年、「木育（もくいく）」を推進するため、ＮＰＯ法人「人と木」が誕生しました。ＮＰＯ法人は、「木育」推進拠点施設であり、ハブ機能を持つ「長門おもちゃ美術館」を運営しています。

初めはゼロからのスタート。不安と手探りの中でしたが、木育という目標に向かって一歩ずつ進んできた結果、目指す方向性も定まって、市民への認知度も高まり、長門市の森林再生に大きな役割を果たしています。

1．千畳敷の森を活用したプロジェクト

風光明媚（めいび）な千畳敷は、海と空のパノラマが広がるキャンプ場やマウンテンバイク大会の開催地として人気です。しかし、その周囲に広がる森は整備が不十分で、十分に活用されていませんでした。そこで私たちは、森を市民が活用できるフィールドにするプロジェクトを始動しました。

2．三つの力を借り、森づくり推進

①専門家の力

「森は癒やしと非日常を感じる場所である一方、知識がなければ危険も伴う場所」。そのため初期投資として専門家に協力を仰ぎ、ノウハウや安全対策を学びました。森への理解や共生の考え方も、私たちにとって貴重な財産となりました。

②市民の力

自伐型林業を目指す地域おこし協力隊や若手林業家の参加を得て、地元の力が活動を大きく支えました。基本的な森の知識を学ぶため、自然体験活動指導者（ＮＥＡＬリーダー）養成研修を開催し、10人の「もりあそび師匠」が誕生。森の活動を地元の人材で支えられる体制が整いました。

コロナ禍でも感染症対策を徹底しながら活動を継続。林業研究グループや企業、教育委員会、学校などとも連携し、地域全体が森づくりに力を合わせました。

③行政の力

行政とは常に二人三脚で進んできました。行政の知識やネットワークの支えがあったからこそ、民間だけでは難しい取り組みも実現できました。

テーマに沿った目標を決めること、相談すること、共有すること、身の丈にあったものであること、振り返りをすることなど、基本的な具体策を楽しみながら実行することで次のステップに進むことができました。

3．実施した「木育プログラム」の紹介

私たちは、長門型木育プログラムの構築を目指し、多様な活動を展開してきました。

①中学生向け「森の循環体験～川上から川下まで」

中学生たちが山の木から製品ができるまでを体験するプログラムを実施

(1)山のイメージを語り合い、絵で表現する。

(2)山に入り、林業家の伐採を見学し、散策し森を五感で感じることで、森の大切さを学ぶ。

(3)伐採した木を製材所に運び、加工の過程を知る。

(4)乾燥された木を使い、自分たちでデザインした積み木を製作。完成した作品は保育園にプレゼント。

(5)保育園児と触れ合い、木が持つ温かみを実感。

生徒たちが成長する姿は、私たちにとっても大きな手応えを感じる取



森遊びスラッグライン



林業体験

り組みでした。木育の原点を凝縮した、今後の指針になる内容でした。

②子供向けプログラム「森で遊ぼう！」

・森の遊び場や秘密基地づくり
・むしむし探検隊や川遊びなど

千畳敷やお宮の森を活用し、地域の方々やＰＴＡ、林業グループの協力のもと開催しました。企業単位での参加も増え、森のフィールドが広がり始めました。

③大人向けプログラム「森の学び」

野鳥観察や冬芽の観察、グリーンウッドワークなど、大人の興味を引く活動も実施し、世代を超えた森の魅力を発信しました。



子供向けプログラム「むしむし探検隊」



高齢者森林ウォーキング

④「体験活動フォーラム　ｉｎ　長門」

全国の外遊び専門家を招き、講演やワークショップを実施。多様な意見や学びが集まり、次のステップへつながる大会となりました。

⑤千畳敷の整備「フォレストスタイルアクションプラン」

２０２３年から補助金を活用し、年間を通して千畳敷の整備と開発を進めています。継続したプログラムに加え、新規活動にも着手しました。

・「モリマルシェ」や「森林ガイドツアー」
・自分の木を育てる「植栽活動」

活動の幅が広がり、より多くの方が森を楽しめる環境が整備されています。

4．森づくりの成果と今後の課題

この取り組みを通じて、「魅力的な森林空間の提供」「木育を推進する人材の育成」「多世代が森を楽しむ場づくり」という目標に一歩近づきました。サステナブルな活動を目指し、ＳＤＧｓの考え方にもつながる成果だと考えます。

今後の課題は、さらなる継続と発展です。

・教育機関や企業、地域団体との連携を深め協働して、長門市の森林資源を「木育」として循環させること。
・森林を観光資源として発展させ、市民が「公園に行く感覚で森林に入る文化」を根付かせること。

私たちは、多くの力を集結しながら、地球に優しい森づくりを楽しく進めていきます。「森と人の未来」をつなぐ長門市の挑戦に、今後もご期待ください！

2024年度　新たな知と方法を生む地方創生セミナー

自治体職員のための行動経済学
～ナッジの活用～

2024年度新たな知と方法を生む地方創生セミナー「自治体職員のための行動経済学～ナッジの活用～」を2024年11月8日にオンラインを併用して開催しました。地方自治体などから44人の参加がありました。

市民の行動変容を促す方法

ナッジ（行動デザイン）とは、「環境をデザインすることで、人々が自身にとってより良い選択を自発的に取れるようにそっと後押しする手法」です。

宮城県職員でありNPO法人「Policy Garage」でもナッジをテーマに活動されている伊豆勇紀氏が、「ナッジ」を用いて市民の行動変容を促すための方法を講義しました。

ナッジの背景として、リチャード・セイラー教授が提唱した「Nudge」理論が紹介されました。ナッジの本質は、選択肢の限定や経済的な強制を伴わずに、他人の行動が気になる人間の同調性や様々なバイアスを考慮し、選択の仕方を工夫することで自然に行動を改善させることにあります。

具体例として、イギリスの納税メッセージでは、「納税が遅れています。支払ってください」という元の文章に「あなたの街では10人中9人が期日内に納付しています」と他の人の行動を加えた場合、納税率が67・5％から83・0％に増加するなど、同調性の活用が人々の行動に影響を与えることが紹介されました。

また、選択のデフォルト設定（初期設定）の重要性も強調され、複数の選択肢から選択する作業は認知的な負荷がとても大きく、デフォルトの工夫が人々にとっての「選ばない選択肢」を最も魅力的にすることが可能とのことでした。

「EAST」フレームワークの活用

次に、省庁や民間のナッジユニットが取り組む具体的な実践手法の説明がありました。「行動プロセスマップ」を作成し、行動のボトルネック（制約）となる部分を特定することが推奨されます。これにより何が行動を阻害する原因なのかを分析し、その障害を取り除き、行動をスムーズにすることで目標行動への移行が促進されます。

そこに、「EAST」フレームワーク（Easy「簡単に」、Attractive「印象的に」、Social「社会的に」、Timely「タイムリーに」）を活用することで、ナッジの設計が容易になります。「EAST」フレームワークの中でもEasyが一番大事とされており、簡単にすることが行動につなげるための一歩目となるとのことです。

具体例として、横浜市での特定保健指導受診率向上を目的としたナッジ施策が紹介されました。封筒のデザインを改善することでそもそもの封筒開封率が向上し、結果的に検診率も上昇しました。ほかにも、固定資産税の口座振替勧奨において、簡素なメッセージと損失回避の強調を行い、納税手続きの促進に成功した事例を紹介いただきました。

さらに、地域や組織の場面に応じた継続的な実践と改善が重要であるとしています。各地のナッジユニットが地域ごとに異なる課題に対処し、試行錯誤を通じて行動デザインを工夫し続けている例が紹介されました。ナッジは万能の解決策ではなく手段の一つであり、状況や対象に応じて適切な工夫と柔軟なアプローチが必要であるとされています。

講演の締めくくりでは、ナッジは単なる理論ではなく、日常業務や政策立案において小さく始められる実践的な手法であり、自治体職員が主体的に取り組む意義があるとの指摘がありました。

地域活性化センター副参事
●永森　健太
（北海道芽室町から派遣）



セミナー参加者

センター通信

令和7年度地域活性化センター主催セミナーのお知らせ

地域活性化センターでは、地域を元気にするための新たな知識や発想、交流の機会を皆様にご提供するためのセミナーを実施しています。

令和７年度も次の通り多様なテーマでセミナーを企画中です。ご期待ください！

〇新たな知と方法を生む地方創生セミナー（予定）

ハイブリッド型セミナー（東京会場＋オンライン開催）を導入したことにより、全国どこからでも受講できるようになりました。

〈東京会場開催＋オンライン併用〉

6月６日（金） 地方公共団体の人事戦略
7月17日（木） 都市と農村をつなぐ「アグリツーリズム」による地域活性化
10月27日（月） 公務員における生成AIの活用（好評につき2年連続開催！）
11月 5日（水） 事業承継～地域経済持続のキモ～
12月12日（金） 「デザイン思考」で拓く地域の未来～共感から始まるまちづくり～
1月23日（金） 持続可能な地域コミュニティを目指し地方議会議員ができること（現地開催のみ）

〈東京会場開催〉

8月25日（月）～26日（火） 行政ビッグデータを活用した新しい地域の可能性～RESAS等を活用した政策立案講座～

〈オンライン開催〉

5月26日（月） デジタルを活用した地域の防災対策　デジタル×防災×地方創生
6月25日（水） 婚活事業で地域活性化
7月30日（水） 効果的なプロモーション～地域の特性に合わせた～
【調　整　中】 地域経済循環分析　経済波及効果から考える地域の未来
10月16日（木） 未来に備えるキーワード　多文化共生
11月26日（水） SNSを活用したシティプロモーション～すぐに使える！SNS活用術～
12月17日（水） そろそろ知っておきたいNFT

〇地方創生実践塾（予定） ※地方創生セミナー・実践塾の内容、講師については変更になる可能性があります。

5月29日（木）～31日（土） 岩手県紫波町
6月19日（木）～21日（土） 長野県千曲市
6月27日（金）～28日（土） 福岡県豊前市
7月24日（木）～26日（土） 福島県富岡町
9月11日（木）～13日（土） 山形県鶴岡市
9月25日（木）～27日（土） 埼玉県横瀬町
10月23日（木）～25日（土） 島根県海士町
10月31日（金）、11月8日（土）～9日（日） 山口県防府市
11月21日（金）～22日（土） 奈良県生駒市
12月 5日（金）～ 6日（土） 香川県東かがわ市、さぬき市
12月11日（木）～12日（金） 大分県由布市

【対象者】 地域活性化に取り組んでいる方、地域活性化について勉強したい方（行政職員、一般企業職員、団体職員、首長、地方議会議員、学生など）
【費　用】 受講希望の場合、賛助会員になっていただく必要があります。
※詳しくはセンターのホームページ（https://www.jcrd.jp/）をご覧ください。
※延期や中止、オンライン開催への切り替えを行う場合があります。

全国の自治体、地域づくり団体の皆様、お世話になりました

１年間、「地域づくり」の編集委員として活動してきた職員の多くが今春、それぞれの派遣元に復帰します。取材にご協力いただいた皆様、ご寄稿いただいた全国の自治体、地域づくり団体等の皆様、本当にお世話になりました。

各編集委員の名前と派遣元自治体は以下のとおりです。（アイウエオ順）

新井あす美（長野県小海町）、井上里佳子（兵庫県三田市）、上手康平（岐阜県飛騨市）、末廣翼（鹿児島県）、菅原沙也佳（北海道美瑛町）、杉本賢二郎（福岡県柳川市）、塚原駿一郎（山形県小国町）、藤田慶太（島根県江津市）、藤本浩史（青森県弘前市）、松浦宏太（岐阜県大垣市）、見上司（神奈川県綾瀬市）、森亘輝（香川県三豊市）、山岸美貴（島根県雲南市）、山﨑千尋（長崎県）、大和史弥（三重県四日市市）、吉澤利能（熊本県菊池市）



旧編集委員のメンバー写真

新編集委員が始動

新年度、「地域づくり」の編集委員として、地域づくりに携わる皆様に毎月１日を待ち遠しく思っていただけるような魅力的な誌面づくりを目指してまいります。どうぞよろしくお願いします。

各編集委員の名前と派遣元自治体は以下のとおりです。（アイウエオ順）

姉崎紗也（福井県福井市）、飯山由貴（新潟県佐渡市）、河北佐那子（福岡県）、小西悠貴（北海道ニセコ町）、小森康平（長崎県諫早市）、新城一貴（沖縄県）、田宮進（山形県鶴岡市）、得丸萌（埼玉県）、永野豪人（高知県）、永森健太（北海道芽室町）、濱田祐輔（兵庫県播磨町）、早志梨紗（広島県）、古屋俊樹（山梨県北杜市）、宮崎博行（愛媛県四国中央市）、村畑茄那（青森県六ケ所村）、山敦美（山口県防府市）、吉澤輝一（長野県）、吉田光来（鳥取県）、笠千尋（福岡県飯塚市）



新編集委員のメンバー写真

首長の思い
column



世界に誇れる環境先進都市・亀岡市の“新時代”の幕開け

京都府亀岡市長　桂川　孝裕

亀岡市は京都市の西方20キロに位置し、ＪＲ（快速）で京都駅から市内中心部（亀岡駅）まで約19分の距離にあり、高速道路や国道などの幹線道路で大阪・兵庫・京都の中心部と結ばれています。

また、大都市近郊にありながらも、大自然の四季を体感できる「保津川下り」や「嵯峨野トロッコ列車」、「湯の花温泉」といった「三大観光」、京野菜や京都のブランド牛・亀岡牛といった質の高い農産物など、自然の恵みを生かした地域資源に恵まれています。

しかしながら、市域の中央部を流れる「保津川」は、以前から漂着するプラスチックごみなどによる汚染が問題視されていました。

こうした背景から、２０１２年に内陸部の自治体として初となる「海ごみサミット」を開催し、２０１８年には市議会と連名で「かめおかプラスチックごみゼロ宣言」を行い、２０３０年までに市内から排出される使い捨てプラスチックごみをゼロにすることを宣言しました。さらに、国よりも早くレジ袋の有料化を実施し、２０２０年に全国初となる「プラスチック製レジ袋の提供禁止に関する条例」を制定し、現在では、市内のエコバッグ持参率は98％を超えています。

また、京都府内初の地域新電力会社「亀岡ふるさとエナジー（株）」を設立し、太陽光発電や市内の下水処理場で発生する消化ガス発電を通じ、脱炭素社会に向けた再生可能エネルギーの地産地消を進めています。この他にも、様々な先導的な取り組みを進めることにより、今では20を超える企業・団体と連携協定を締結しています。

そして、こうした環境を中心とした取り組みが評価され、本市は２０２０年に内閣総理大臣からＳＤＧｓの理念に沿って積極的な取り組みを推進しようとする都市「ＳＤＧｓ未来都市」に選定されました。

さらに、各種メディアにも「世界に誇れる環境先進都市」の取り組みが取り上げられたことで認知度が高まり、本市へのふるさと納税額も年々上昇、２０２３年度には42億円を突破し、地域経済の活性化にもつながっています。

しかし、本市が力を入れているのは、決して環境の分野だけではありません。２０２２年に「子どもファースト」を宣言し、18歳までの医療費と第２子以降の保育料の無料化、保育園等でのおむつの提供と処理の無償化などを実施し、子どもと子育てを頑張る人を本気で応援するまちづくりを展開しています。

また、強い農業基盤を生かし、有機農業に対する理解の促進と担い手の確保を目的として、２０２３年に全国で２番目となる「オーガニックビレッジ」を宣言しました。市内小学校給食のお米を有機米に変える取り組みや、有機農業を学べるオーガニック農業スクールを開校するなど、持続可能性の高い有機農業を推進しています。

そして、２０２５年は、市制施行70周年という記念すべき年であり、市民の皆様とともに70周年を祝おうと、様々な分野で子どもからお年寄りまで、世代を超えて楽しめる記念事業を計画しています。また、２０２６年９月には、ふるさと亀岡、さらには、京都丹波エリアの魅力を全国に発信するため、国内最大級の花と緑のイベント「全国都市緑化フェアｉｎ京都丹波」を開催し、地域全体の活性化につなげていきたいと考えています。

私は、２０１５年の市長就任以来、「選ばれるまち」・「住み続けたいまち」の実現に向け、前例や既成概念にとらわれることなく、常に新たに挑戦し続ける姿勢で市政を運営し、「誰もが笑顔で暮らせるまちへ」、「誰一人取り残さない」という理念のもと、あらゆる課題に対して全力で取り組んでまいりました。今まさに、亀岡市が〝新時代〟を迎えている中、「亀岡に住んで良かった」と実感していただけるよう、今を大切に、そして、亀岡市の明るい未来をまちの主役である市民の皆様とともに切り拓いてまいります。

手前みそですが…

富山県

南砺市 314

世界に誇る歴史・文化が根付くまち 南砺市



■五箇山合掌造り集落
1995 年世界文化遺産登録。相倉・菅沼の二つの集落があり、今でも昔ながらの暮らしが受け継がれています

南砺市は富山県の南西部に位置し、石川県金沢市のほか、白川郷の合掌造りで有名な岐阜県白川村や飛騨市と接しています。散居村と呼ばれる集落景観や、里山の暮らしなど、日本の原風景が残る地域です。

市内には、世界文化遺産に登録された「五箇山合掌造り集落」をはじめ、絹織物で栄えた「越中の小京都」で知られる城端、ユネスコ無形文化遺産の「城端曳山祭」、日本遺産に認定された「木彫刻のまち井波」など、薫り高い歴史と文化が息づいています。また、世界的版画家の棟方志功が６年８カ月過ごした福光地域には、かつての住居跡やゆかりの場所に多くの作品が残されており、彼が世界に羽ばたくための礎を築いた地とされています。

そのほか、縄で縛っても崩れない五箇山豆腐、日本一の渋さを誇る南砺市原産の三社柿を使用した干柿、浄土真宗の開祖である親鸞聖人の命日に行われる法要「報恩講」で食される精進料理など、豊かな自然が育んだ豊富な食資源があります。



■井波別院　瑞泉寺
浄土真宗の古刹で、本堂は木造建築としては北陸最大の大きさ。随所に彫刻が施されている「木彫刻の美術館」



■城端曳山祭
ユネスコ無形文化遺産。豪華絢爛な曳山や庵屋台が町内を巡行する城端神明宮の春季祭礼



■棟方志功住居跡「鯉雨画斎」
世界的版画家の棟方志功が疎開中に住んでいた家。室内にも創作の跡が残っています



■日本一の木彫刻
約 200 人が木彫刻という産業に携わる日本最大の木彫刻の産地。日本一の技術力を誇ります



■こきりこ
1400 年前（大化の改新のころ）発祥の田楽踊りをルーツとする日本最古の民謡



■大牧温泉
山奥にある船でしか行けない温泉。日本の百名湯にも選ばれています



■五箇山豆腐
水気が少なく、大豆のうま味が詰まっています。堅豆腐といわれ、縄で縛っても崩れません

地域づくり４月号

2025 年４月１日発行　編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター
東京都中央区日本橋2-3-4 日本橋プラザビル 13 階 電話03-5202-6131(代)
https://www.jcrd.jp/　印刷・製本／株式会社太平印刷社

法律で許可された場合以外に本誌からの無断転載を禁止します
落丁・乱丁はお取り替えします。編集室（03-5202-6139）E-mail：hensyuu6139@jcrd.jp まで、ご連絡下さい。

地域活性化センターからのメールマガジン登録はこちら

地域づくり4月号（通巻430号）　令和7年4月1日　一般財団法人　地域活性化センター発行


一輪車


宝くじ桜


子宮がん検診車

宝くじは、みんなの暮らしに役立っています。


救急普及啓発広報車


宝くじドリームジャンボ絵本



集会用テント


「健康手帳」（冊子）


ベンチ


リスザル展示施設

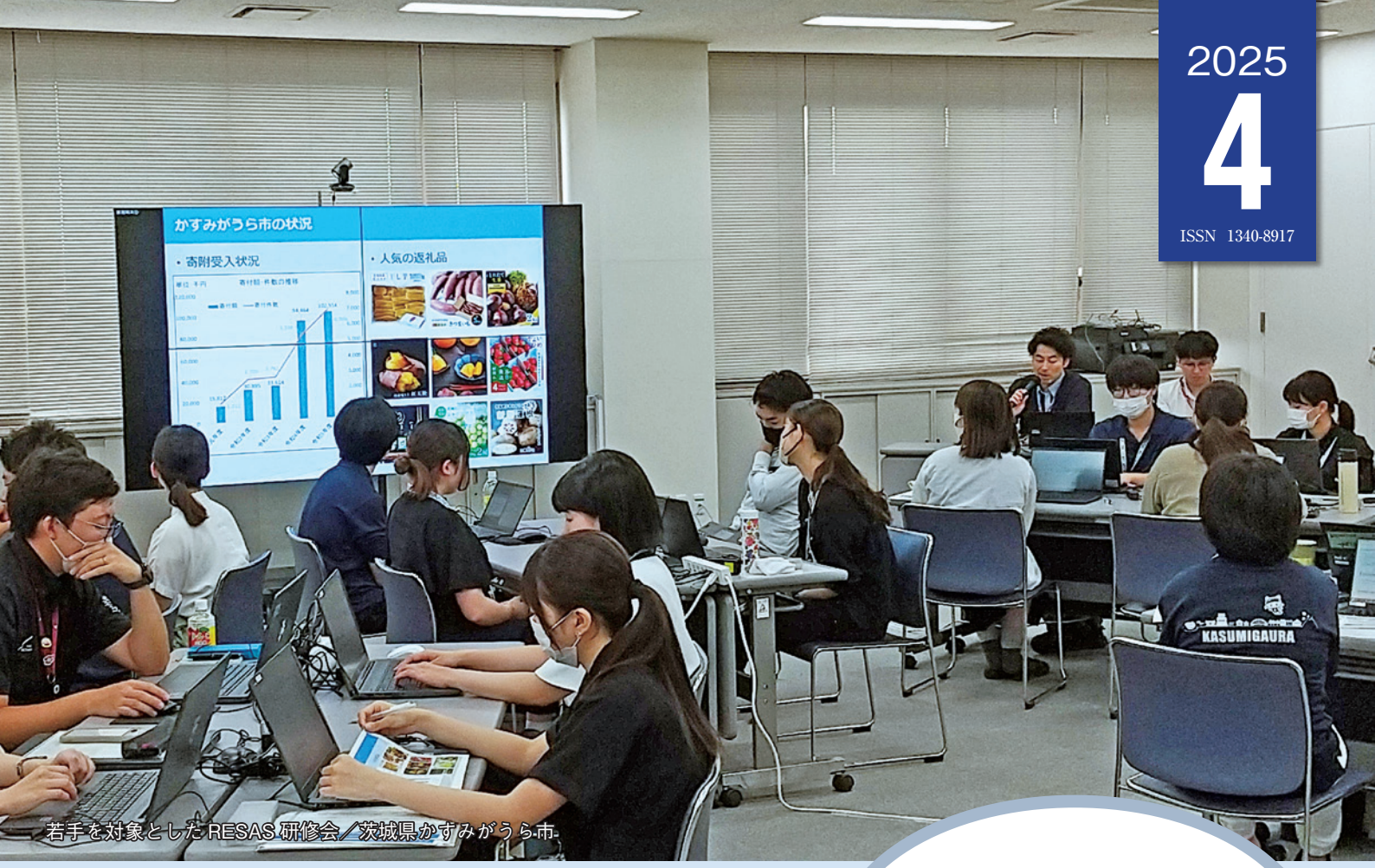
宝くじは、少子高齢化対策、災害対策、公園整備、
教育及び社会福祉施設の建設改修などに使われています。

あなたに夢を。街に元気を。
クーちゃん　宝くじ

一般財団法人日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。

一般財団法人
日本宝くじ協会
https://jla-takarakuji.or.jp/

2025
4
ISSN 1340-8917



若手を対象としたRESAS研修会／茨城県かすみがうら市

データを活用したまちづくり

地域づくり 特集編

目 次　表紙裏 グラビア

2~5 基調論文／小林　隆
データに基づく施策の立案・実施・評価とその将来

6~7 青森県／加藤春花、坂本聖良
政策の「普段着」としてのEBPM

8~9 茨城県かすみがうら市／稲垣陽介
データ分析で納得と共感得られる政策立案

10~11 千葉県市原市／奥津保之
移住・定住施策のターゲットを分析

12~13 富山県／牧山貴英
「ウェルビーイング」を捉える指標の策定

14~15 公益社団法人福井県観光連盟／佐竹正範
「稼ぐ観光」を目指したDXの推進

16~17 岐阜県関市／脇田洋平
職員のデータ活用促すダッシュボード

18~19 大阪府高槻市／吉岡　昇
EBPMによる市営バス事業の推進

20~21 兵庫県神戸市／大漉　実
行政データを活用する仕組みの構築

22~23 島根県海士町／濱中香理
コミュニケーションツールとしてのデータ活用

24~25 広島県／岡野雄幸
EBPMによるひろしまブランドの強化

26~29 副基調論文／和田達也
データに基づいた施策立案に向けて

2025年4月1日発行　編集・発行＝一般財団法人地域活性化センター　©2019 jcrd.jp
東京都中央区日本橋2-3-4 日本橋プラザビル13階 電話03-5202-6131（代）https://www.jcrd.jp/　印刷・製本／株式会社太平印刷社

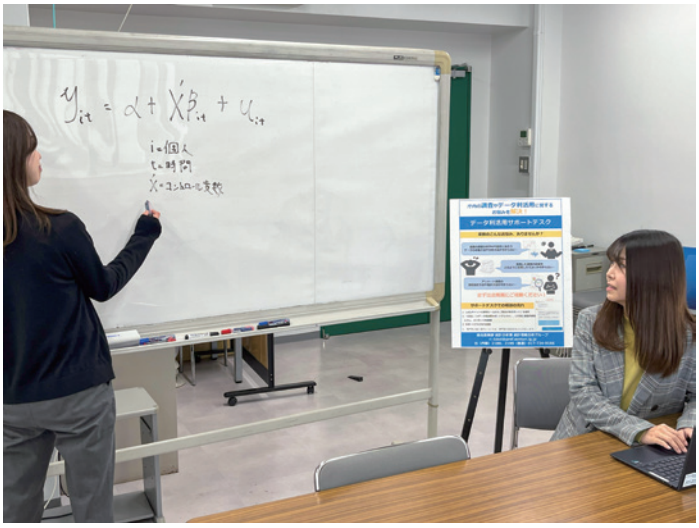
本誌は、宝くじの社会貢献広報事業として助成を受け作成されたものです

データを活用したまちづくり

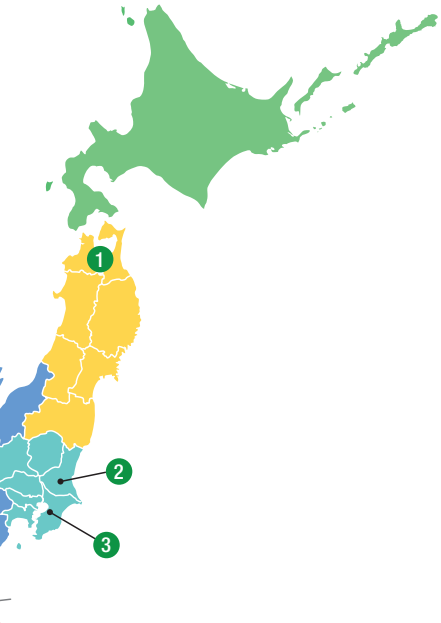
データを利用した客観的な地域課題の把握・共有は、適切な政策遂行に不可欠となりつつある。ビッグデータや地域経済分析システムを活用し、EBPM（証拠に基づく政策立案）に取り組む全国の事例を紹介する。



② 茨城県かすみがうら市（p8-9）
データ分析による政策推進例（オーガニックビレッジ宣言）



① 青森県（p6-7）
サポートデスクの打ち合わせ

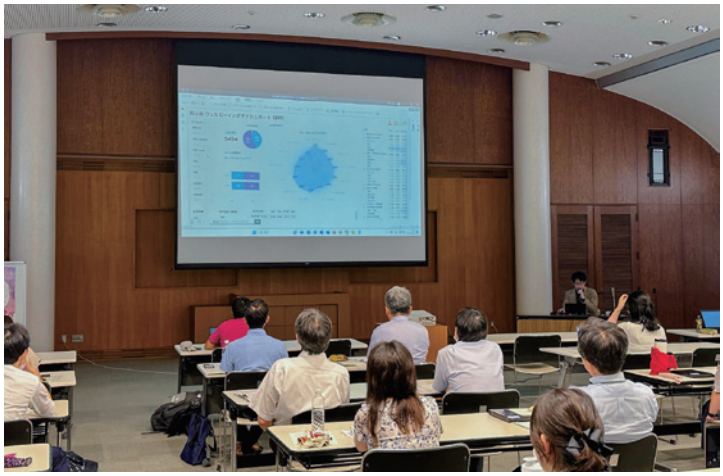




③ 千葉県市原市（p10-11）
RESASを活用した政策立案ワークショップ



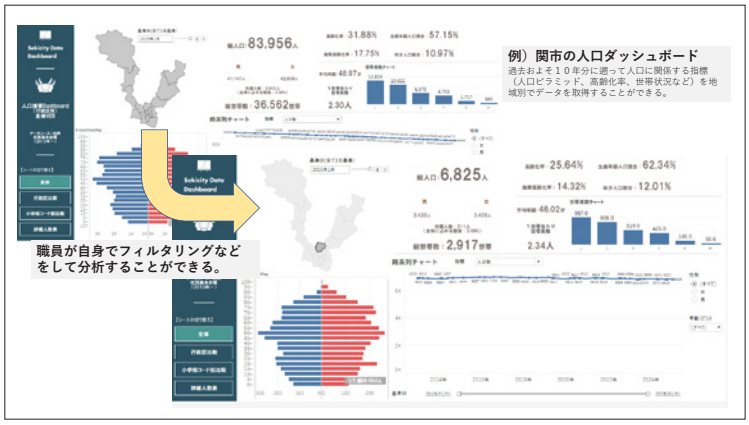
⑤ 公益社団法人福井県観光連盟（p14-15）
福井県観光データ分析システム（FTAS）の説明会



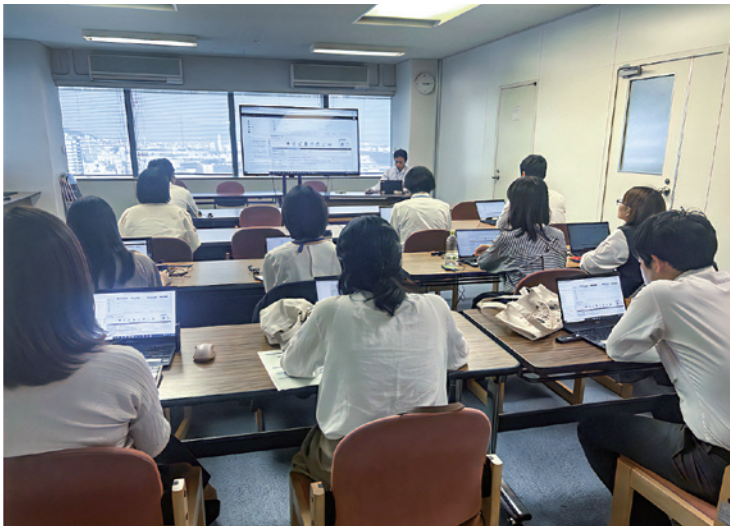
④ 富山県（p12-13）
データを活用した政策形成のための「ウェルビーイング研修」



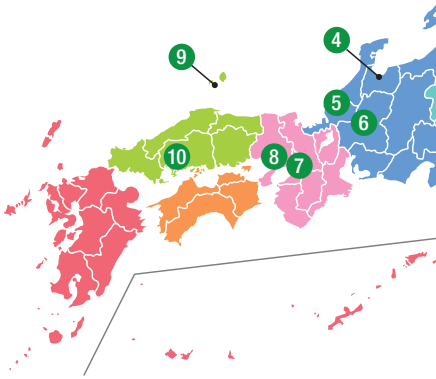
⑦ 大阪府高槻市（p18-19）
データ活用で愛される市営バスへ



⑥ 岐阜県関市（p16-17）
ダッシュボードの一例（人口ダッシュボード）



⑧ 兵庫県神戸市（p20-21）
ダッシュボード活用のための「データユーザ研修」





⑩ 広島県（p24-25）
EBPM活用のための「問題の構造化」ワークショップ



⑨ 島根県海士町（p22-23）
「地域ケア会議」における議論の様子

特集
基調論文

データを活用したまちづくり

データに基づく施策の立案・実施・評価とその将来



東海大学政治経済学部政治学科教授
● 小林 隆

1. 合理的意思決定の限界

判断には、失敗がつきものである。それは、人間の特性がもたらす。例えば、人間は、未来の損失に対して過剰に反応し、利得ある将来には堅実である。[1] それゆえ、生命や財産の危機を乗り越えるための施策には過剰な投資がなされやすい。一方、生活をより豊かにするための施策は採用されにくく、人々が地域を離れるきっかけをつくる。人間の経験や感覚による判断は危険である。

合理的意思決定、つまり、起こりうるすべての選択肢に対して、因果関係を踏まえて、データに基づく推論から、正しい決定を下すことは、一人ひとりの人間には「不可能」である。その理由は、人間は、将来に対して常に不確実性を抱えており、実際の行動は、起こりうる代替案のうち、わずかな選択肢しか用意できない。結果の予測において、人間は、経験的な感覚により、その不足を補わなければならない。[2]

しかし、コミュニケーションが良好な組織における決定が、優れた結果を導き続けることがある。また、地域づくりにおいても、大きな成果をあげ、地域の豊かさを育む自治体がある。一方、ほとんど成果の出ない自治体もある。その差は何か。その違いは、地域社会という、政治や行政の組織はもちろん、住民や企業などの多様な組織が連携して活動するやわらかいコミュニケーションにある。データに基づくコミュニケーションは、構成する様々な組織における意思決定の能力を高める。

本稿は、地域づくりに成功するために、（1）データに基づく推論の二つの概念を示しつつ、その重要性を解説する。（2）コストをかけずに、データに基づく施策を立案する手順と方法を示しつつ、そこでのコミュニケーションが、なぜ地域づくりに成功をもたらすのかについて解説する。（3）施策立案と実施後の評価の課題を明らかにして、（4）データに基づく施策の立案、実施、評価の将来を展望する。なお、本稿で政策とは、目標と現状の差としての問題の解決策とし、施策は、政策を具体化して実現するための方策、さらに事業は、施策を実現するための仕事とする。

筆者プロフィール

小林 隆 氏
（こばやし・たかし）

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科後期博士課程修了。博士（政策・メディア）。東海大学政治経済学部政治学科教授。東海大学大学運営本部副本部長、同大学院法学研究科長、英国カーディフ大学客員研究員などを歴任。著書に『情報社会と議会改革 ―ソーシャルネットが創る自治』（イマジン出版）、『インターネットで自治体改革―市民にやさしい情報政策』（イマジン出版）、『ITがつくる全員参加社会』（共著、NTT出版）など。

2. データに基づく推論の重要性

多様で大量のデータに基づいて人々が、AI（人工知能）を活用しつつ、次々に判断して施策を立案し、組織的な意思決定を繰り返す行動をデータドリブン（Data Driven）と呼ぶ。データ活用が身近になり、状況が刻一刻と変化する情報社会においては、スピーディで正確な判断や意思決定が必要とされることから、この概念の有用性に注目が集まっている。

データドリブンは、もともとAIの推論手法の一つに用いられる言葉で、データ駆動型の推論と呼ばれる。事実としてのデータを積み重ねて新たな推論を得る。そのため、政策やそれを構成する施策の目標（ゴール）が定まらない場合に対応する。一方、政策や施策の目標の正しさを補強するデータを推論することをデマンドドリブン（Demand Driven）・ゴール駆動型という。政策目標がある程度明確な場合の評価には、この手法が有用である。

現代社会のように、多様性が発揮され、政策や施策の方向性が定まらず、そのあり方が不安定で先が見えない場面には、データドリブンな推論に基づく施策づくりが必要になる。一方、工業社会の中期のように、政策の方向性が安定し、施策や事業の成果が継続的に得られる場面では、正しさを確認するデマンドドリブンな推論が求められる。

地域づくりにおいて、人々はどのように行動すれば成功するのか。この不確実な問題に対する答えは、データを基に素早く解決策を推論するデータドリブンと、その確からしさをデマンドドリブンで推論し、評価することを繰り返しつつ、それぞれの組織が、コミュニケーションの中で施策の正しさの質を高めることにある。そして、その正しさこそが、成功のための意思決定に結びつくことになる。データに基づく施策の立案、実施、評価の重要性は、ここにある。

3. 施策立案の手順と方法

地域づくりは、人間の判断における限られた合理性と、地域の限られた人材、予算、データの中で進めざるを得ない。その際に、多様な主体が、次のような施策立案を実行する手順を共有していることは重要である。

その手順は、（1）組織内外のコミュニケーション、（2）RESAS（地域経済分析システム）によるデータの収集と問題の可視化、（3）AIを活用した問題と解決策の整理、（4）ロジックモデルによる施策代案の設計と評価、（5）正しさの共有と組織内の意思決定の順に進めたい。ただし、（1）は、（2）～（5）のすべての段階において、できる限り取り組むことが大切である（図1）。以下、その方法を説明する。なお、施策を含む政策の立案、実施、評価の一般的手順については、参考資料(3)、(4)に詳しいので、興味があれば参照してほしい。

(1)組織内外のコミュニケーション

「最近、気づいていないことは何か?」この言葉は、メディア論で著名なM・マクルーハンの問いかけである。私たちは、気づいていないことには気づかない。それゆえ、自分が認知している問題以外の問題には、なかなか気づくことができないし、考えていることに対する評価は、他者とのコミュニケーションがなければ得ることができない。施策立案の各手順において、データ、問題、課題、解決策をデジタル化して共有し、組織内外の人々とのコミュニケーションを繰り返し図ることが必要である。

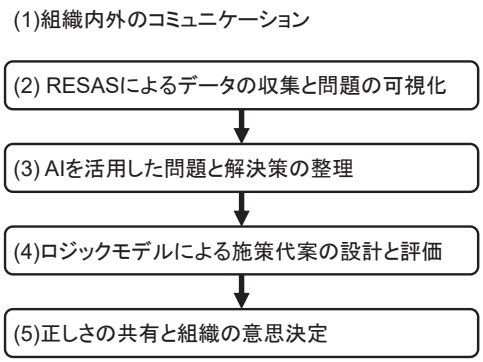


図1 コストをかけないデータに基づく施策立案の手順

(2)RESASによるデータの収集と問題の可視化

RESAS（https://resas.go.jp）は、官民のビッグデータを集約して地域データを可視化する政府が運営するシステムで、施策の立案、実施、評価のために無償で利用可能である。利用方法は、RESASのホームページに丁寧に説明されている。施策立案に関わるさまざまなデータを収集、分析し、その結果をRESASのデータを基に可視化して、コミュニケーションを繰り返しながら、

地域で解決すべき問題を明確にする。

⑶ AIを活用した問題と解決策の整理

AIは、Googleなどの検索エンジンから、ChatGPTのような生成AIまで、私たちの日常で広く使われている。とりわけ、地域づくりのための基本的な問題や課題の認識に役立つのが、無償でも提供されているOpenAIのChatGPT、MicrosoftのCopilot、さらには、GoogleのGeminiなどの生成AIである。これらのAIは、既知の問題の構造化や課題の整理、さらには解決策の発見などを支援する。限られた時間の中で、施策の立案者が、気づきを得て、思考を整理するために大変有用なツールである。生成AIとの対話においては、RESASなどから得られたデータ、数値、事例、因果関係などを、疑問とともに具体的に伝えることが大切である。ただし、AIの回答は、必ずしも正しいとは限らないし、未(いま)だ知られていない問題や解決策を示すことはできない。AIを活用しながら、多くのコミュニケーションを重ね、新たな発想を生みだすのは人間だけである。

⑷ ロジックモデルによる施策代案の設計と評価

ロジックモデルは、施策代案の設計と評価の過程で、施策の効果につながるまでの因果関係を図式化したものである。図2は、横浜市港北区に対して、小規模企業からなされた妊娠、出産、育児の相談業務に関わる施策提案をロジックモデルで示したものである。地域づくりのための施策立案は、市町村の職員や地域内の組織だけでなく、地域外も含めた多様な主体からなされるべきである。ロジックモデルがあれば、その施策の効果を論理的に可視化して設計、評価することができる。自治体を構成する組織は、地域内の実績だけにとらわれず、人材や予算の不足を補うため、地域内外の多様な主体から施策の提案を受け入れつつ、

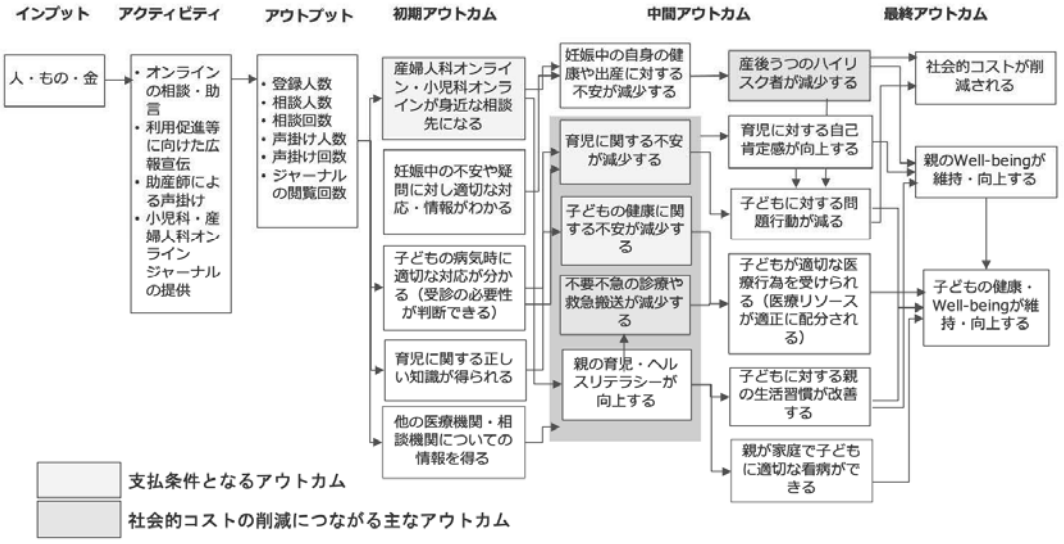


図2 ロジックモデルの一例
出所：株式会社 Kids Public「横浜市ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）モデル組成等委託業務 -事業実施報告書-」2020年3月、P.6

図1の手順を実行してほしい。

⑸ 正しさの共有と組織の意思決定

市町村の中でも、部、課、係と様々な組織があるし、企業やNPOなどにおいても、大小さまざまな組織の枠組みがある。それぞれの組織での円滑な意思決定を図るためには、事前にお互いの理解を促すためのコミュニケーションと情報共有が必要不可欠である。そのためには、図1の過程を文字や図表などをデジタル化して、グループウェアなどにより共有し、透明性を確保することが必要である。施策の立案過程が見える化されていることは、そこに関わる人々の能力を高め、創造性を発揮することに役立つ。何より、決定に関わる人々が施策の正しさを感じることに役立つ。組織の意思決定においては、正しさの認識と共有こそが最も重要である。

4. 施策実施後の評価

コミュニケーションがなければ、定量的、定性的なデータや論拠がいくら示されても、施策としてまとめることはできないし、正しさが共有できなければ、決定を下すこともできない。そして、うまくいっている、いっていないと評価することもできない。

最近、EBPM（Evidence-Based Policy Making）やPDCAサイクルといった言葉が流行している。データに基づくEBPMを実践し、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）を繰り返したからといって、経験的な感

覚で不足を補う必要があるのだから、属人性が消えるわけでもなく、ロジックが示されたからといって不確実性の前では、完全な再現性が確保されるわけでもない。評価にあたっては、KPI（Key Performance Indicator）が、むやみやたらと示されることもあるが、デマンドドリブンが役立つ状況であればKPIは機能するが、データドリブンが必要な先行き不透明な状況では、KPIが施策や事業の柔軟な実施を妨げることもある。

施策の立案においてロジックを示すことは、私たちが人間の経験的な感覚として、その施策が正しいと感じるかどうかを確認するためにある。

したがって、施策実施後の評価においては、単純にKPIをモノサシとして流れ作業のように、施策や事業を評価するのではなく、あくまでも、施策のロジックに対して、デマンドドリブンに正しさを推論し、それが、人間の感覚として正しいかどうかに焦点を当てるべきである。そして、施策や事業に正しさが感じられなければ、データドリブンな推論による施策の修正か、新たな施策の立案を試みるべきである。

行政においてよく目にすることだが、改革や評価の担当者が、あまりにEBPMやPDCAを熱心に進めるばかりに、評価分析のための作業時間が増え、組織の人材不足や疲弊を招くことがある。これでは本末転倒である。データや論拠に基づく施策の立案、実施、評価が、EBPMやPDCAといった概念に基づくからといって、地域づくりが成功するとは限らない。地域づくりの成功は、コミュニケーションによる正しさの共有が不可欠であることを忘れてはならない。

5. データに基づく施策立案の将来

地域づくりは、これまで、経済の活性化こそが成功の証しであり、その正しさを構成してきた。しかし、これからの地域社会は、持ちきれない資源を適正規模に縮減することによる生活、時間の豊かさ、さらには地域社会の持続可能性の確保へと正しさの重みを移している。

また、データに基づく推論は、人間が抱える不確実性とコミュニケーションの非効率の解消に向けて、オープンデータの量と質を高めるとともに、人間の知覚、認知、意識などの仕組みの解明と、それらを統合する能動的推論という新しいモデルに注目が集まっている[5]。AIによる推論は、地域データの蓄積と推論技術の高度化により、さらなる不確実性の低減を実現し、経験的な感覚への依存を減らすだろう。

農業、工業、そして情報の時代を迎えた人間社会は、その時代の変化の中で、この50年間でさえ、10倍以上に1人あたりの労働生産性を高めてきた[6]。だからといって、1人が働けば9人は休んでいても良いという豊かな時間を享受する社会にはなっていない。むしろ、個人や社会は、多様なデータの中で限られた選択肢を広げようと、新たな価値観を創り続け、異なる価値観の間で正しさを共有する困難を抱えている。そして、それら困難を乗り越えるためのコミュニケーション量は増えるばかりである。

どれほど時代が変化し、どれほどデータが増え、どれほど推論の技術が高度化したとしても、データに基づく施策の立案、実施、評価は繰り返し行われることになる。

地域という限られた空間の中で、正しさの調整に失敗して、地域の人々がバラバラになるのか、あるいは、地域が共有すべき価値観を見いだし、時代に相応（ふさわ）しい正しさのもとに、人々が結集し続けるのか。データに基づく施策の立案、実施、評価は、地域内外の正しさを求めるコミュニケーションが、その成否を分けることになる。人々が、データを前に、わいわい、がやがやと、明るく、楽しく、「あーでもない、こーでもない」と語り合う日々こそが、地域づくり成功の本質である。

参考資料

(1) Kahneman, Daniel, and Amos Tversky (1979) “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, Econometrica, XLVII (1979), 263-291

(2) ハーバート・A・サイモン（2009）「新版 経営行動―経営組織における意思決定過程の研究」ダイヤモンド社

(3) 彩の国さいたま人づくり広域連合（2024）「政策形成の手引き（第20版）」（https://www.hitozukuri.or.jp/research/tebiki/）2025年1月25日現在掲載中

(4) 篠窪容子（2012）「政策分析の基本的手法 ―Eugene Bardachの8ステップを基礎として―」（https://cir.nii.ac.jp/crid/1521136279702700160）、『立法と調査』No.330、2025年1月25日現在掲載中

(5) Thomas Parr, Giovanni Pezzulo, Karl J. Friston (2022) “Active Inference: The Free Energy Principle in Mind, Brain, and Behavior” The MIT Press

(6) 日本生産性本部（2023）「労働生産性の国際比較2023報告書」（https://www.jpc-net.jp/research/detail/006714.html）2025年1月25日現在掲載中

データを活用したまちづくり

1 青森県

政策の「普段着」としてのEBPM

―「データ利活用サポートデスク」の挑戦―



青森県統計分析課統計情報分析グループ　主査　●　加藤　春花



青森県統計分析課統計情報分析グループ　主事　●　坂本　聖良

青森県庁では、「データ利活用サポートデスク」を設置し、政策の立案と改善にデータを活用する新しい取り組みを進めています。この取り組みは、行政がデータを使って効果的な政策を立案し、迅速に対応することを目指しています。本稿では、青森県庁がどのようにこの取り組みを進めているか、その仕組みと具体的な方法について紹介します。

◆◆◆ 隗よりはじめよ

中国の故事「隗（かい）よりはじめよ」とは、「物事をはじめるのは自分から」という意味です。データ利活用は医療分野や企業など民間の事業活動分野といった様々な分野で進んでいますが、行政の分野ではまだ十分に浸透していません。青森県庁では、この現状を打破し、ＥＢＰＭ（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング：証拠に基づく政策立案）を進めるため、データリテラシー（データを利活用する力）を高める取り組みを開始しました。

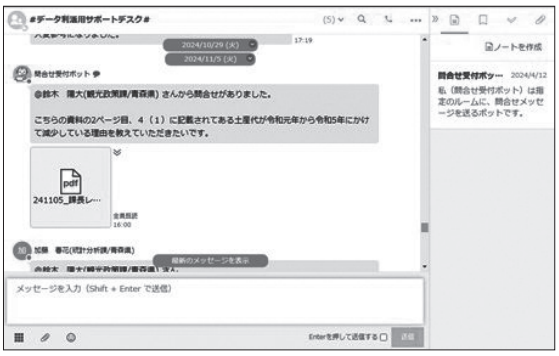
データ利活用については、２０１４年からスタートした地方創生においては、まち・ひと・しごと創生総合戦略に掲げるＫＰＩの設定を始め、政策管理に関するデータの利活用が徹底されてきたように感じられます。しかし、政策立案に生かそうという機運はまだまだ浸透していませんし、自ら分析しようということも少ないように思います。例えば、政策研究に関するレポートを執筆するに当たり、参考事例としてある自治体が公表しているデータについて分析方法を問い合わせたところ、「○○総研に委託して実施した分析なので、分析方法まではわかりません」と回答を受けたことがあり、大変驚きました。そのため、ＥＢＰＭを本格的に進めていくためには、まず、組織や個人のデータリテラシーを高めていくことが重要だと考えられます。

◆◆◆ 政策立案のスピード感の向上

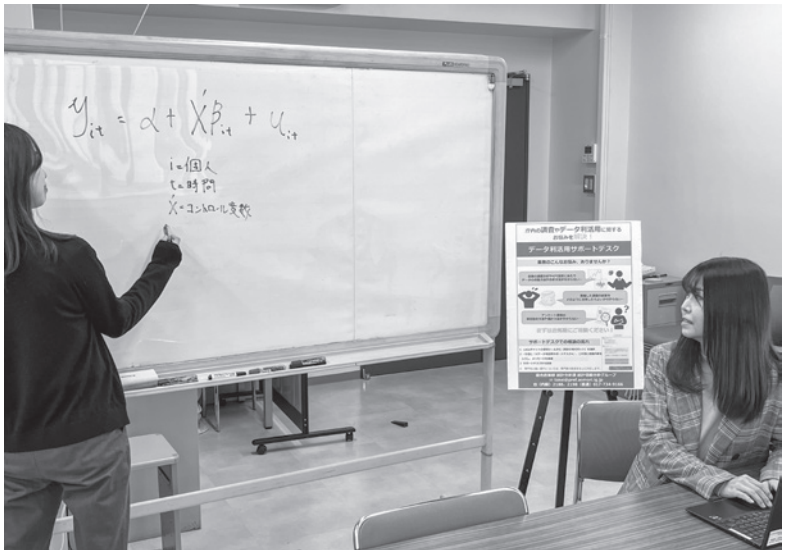
従来、データの調査・分析には時間がかかり、年度末までに調査を完了し、政策の実施は翌年度というケースも少なくありません。そこで、データ利活用サポートデスクでは、各部署からの分析依頼を最短で数分、遅くとも概ね２～３日で処理するようにしています。この迅速な対応により、機敏かつタイムリーな政策立案が可能となり、行政が直面する時間的な課題の解決が期待できるだけでなく、行政の効率性を向上させる効果もあると考えられます。

◆◆◆ サポートデスクの仕組み

こういった背景を踏まえて、令和６年６月、青森県庁の統計分析課に「データ利活用サポートデスク」を設置しました。通常であれば、外部にデスクの運営を委託する考え方もありますが、庁内の職員がチャットツールのボットを通じてデータ利用に関する相談を受け付ける仕組みとしました。受けた質問は４名の職員が対応し、自ら調べて回答することでスキルを向上させています。これにより、職員間での知識の共有とスキルの蓄積が進み、デスクの機能が最適化されることを期



サポートデスク画面



サポートデスクの打ち合わせの様子



サポートデスクの相談体制

待しています。

主な相談内容としては、「こういったデータがあるかどうか」というデータの存否や、ダウンロード元、エクセルを使った簡単なクロス集計やグラフによる見える化といった基本的なことから、サンプルサイズの設計、調査票の設計、回帰分析、産業連関表を用いた経済効果の分析、主成分分析、テキストマイニング、ＧＩＳ（地理情報システム）を使った「見える化」など、幅広いデータ利活用に関する相談に対応しています。

特に多い相談としては、多くの部署で使う人口関係のデータや産業関係のデータに関するものとなっています。相談した部署への回答は、チャットツールの活用や回覧などにより他の職員にも共有することで、スキルの蓄積を図っています。今後、回答サンプルが増えてきたらある程度回答内容を最適化できる取り組みだと思います。

◆◆◆ 外部の専門家との連携

回答のために専門的な知識が必要な場合に備え、県内の弘前大学や株式会社あおもり創生パートナーズの専門家に加え、県外の大学等の専門家と連携しています。これらの専門家とは普段からのコミュニケーションを大切にしながら、いつでも相談できる環境を整えています。

こうした環境整備を進めることで、青森県庁では内部での統計分析課職員のデータリテラシー向上を重視し、専門家の知見を活用しつつ、自らもスキルを高める努力を続けています。これにより、データ分析能力のみならず、政策立案の質も向上させていくことができると考えています。

◆◆◆ 避けては通れぬＥＢＰＭ

行政運営において、データを活用した政策の最適化はもはや避けて通れません。データサイエンスにたけた職員だけではなく、一般の行政職員もデータ利活用スキルを身に付けることが求められます。社会人になってから新しい分野に挑戦するのはハードルが上がりますが、社会環境が複雑化・多様化する中で、政策立案にはデータが不可欠です。そのため、データ利活用スキルは行政職員にとって「普段着」のような存在になる必要があります。

このように、青森県庁の「データ利活用サポートデスク」は、データを活用して行政運営を効率化・最適化する窓口として庁内で活用されています。私たちは、データ分析の迅速化や専門家との連携、内部スキルの向上といった多角的な取り組みを通じて、ＥＢＰＭが「普段着」として政策立案過程に定着することを目指し、県民にとってのメリットが最大化されることを期待して、日々業務に取り組んでいます。

データを活用したまちづくり

2 茨城県かすみがうら市

データ分析で納得と共感得られる政策立案
―今後の職員に求められるスキル―



かすみがうら市政策経営課係長 ● 稲垣 陽介

かすみがうら市は、茨城県の南部に位置し、筑波山系と国内第2位の湖面積を誇る霞ヶ浦に挟まれ、東京へ約70キロ、研究学園都市のつくば市へは約10キロの距離にある、自然環境と立地環境に恵まれた人口約4万人の田園都市です。一方、日本全体が直面する人口減少・少子高齢化の課題は顕著であり、地域やコミュニティを支える担い手不足、教育施設の統廃合、高齢者の支援、生産年齢人口の減少等、多方面にわたる影響が懸念されています。

こうした課題をクリアしていくため、各自治体において試行錯誤のうえ様々な政策を打ち出している状況であり、当市においても同様、移住定住や関係人口の創出拡大、企業誘致など、地域活性化政策を各種展開しているところです。

ただ、共有している市の優位性や課題は、定性的な解釈が多く、データに基づく定量的な解釈・判断（データドリブン）による政策立案傾向は、庁内全体的に低い状態にありました。

◆◆◆ RESASの活用背景

地域経済分析システム（RESAS、リーサス）は、地方創生の様々な取り組みを情報面から支援するために、誰もが利用でき、人口・産業・観光・農業等をはじめ産業構造や人口動態、人の流れ等のビッグデータが、マップやグラフで分かりやすく表示される経済産業省と内閣官房が提供しているウェブサービスです。効果的な施策の立案・実行・検証のために広く利用されており、VUCA時代とも言われている「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を乗り越えるため、今後の行政職員に求められる能力を業務に取り入れていくうえで有効なツールであると考えました。

そこで、まずはRESASの基本的な操作方法や自治体分析手法を学び、データ分析力の向上を図るため、職員向け研修会を実施しました。

◆◆◆ マインド醸成へ初の研修会

データ活用の必要性を理解する「マインド醸成の第一歩」として、令和5年11月に初めて実施した研修会には、経産省の地域経済分析システム普及活用支援調査員を講師として招き、「エビデンスに基づく政策形成への入り口」をテーマに、広く職員に周知し参加者を募りました。根拠があいまいな勘や経験、思い込みといったエピソードに頼ることなく、統計データを分析したうえで合理的に考えるエビデンスベースで施策立案することの重要性を説明した後、当市の人口動態や産業構造、地域経済循環図（マネー循環）など、俯瞰（ふかん）した市の定量的な分析結果をレクチャーいただきました。

◆◆◆ 2回目は若手対象

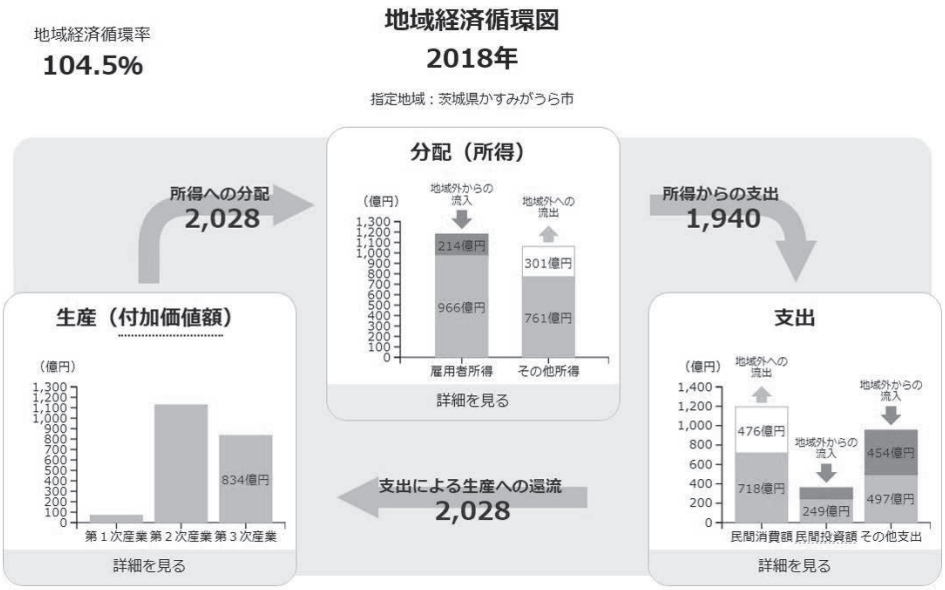
令和6年7月の2回目の研修会では、若手職員のデータ分析、提案能力の向上を狙いに、入庁3年目までの職員向けに実施しました。1回目同様、経産省の活用支援調査員を講師とし、1回目の内容に加え、「データの運用能力向上」をテーマの一つに組み込みました。内部環境と外部環境を抽出し、それぞれ組み合わせた取り組みを検討するSWOT分析についても触れる等、フレッシュで柔軟性の高い若手職員向けにマッチする工夫を講じました。また、ふるさと納税をテーマに、学んだRESASを活用し分析するグループワークも実施しました。ふるさと納税の寄付額を伸ばすために、アプローチ先や返礼品、ターゲット層など



若手を対象としたRESAS研修会



地元産の有機農産物を使用した給食



市の強みや弱みを分析しながら考えるケーススタディを行い、それぞれグループごとに発表しました。

参加者からは「これまで感覚的に把握していたが、改めて定量的なマップやグラフで捉えることで、より地域を理解することができた」「RESASはシンプルな操作性でビジュアル的にもインプットしやすいツール。今後事業説明を行う際に活用したい」といった感想やフィードバックがあり、若手職員向けとして効果的な研修であったと感じています。

◆◆◆ データ分析による政策事例

市の雇用吸引力や税収の高い産業は何か、ポテンシャルを秘めた分野はあるのか、観光関連産業に可能性のある地域であるのか等、統計データを分析した結果、改めて認識することや、新たな気づきにつながりました。第2次産業が雇用・税収面において市のけん引産業であることを再認識する一方、第3次産業（特に飲食・宿泊業）に弱みが見られたことから、企業立地助成金や事業者向けの雇用確保対策等について、制度設計の見直しを図りました。

具体的には、助成金の対象業種に宿泊業を追加・雇用要件を撤廃、加えて市の就労支援・企業情報発信サイトを構築し、立地しやすい環境と労働力の確保を後押しする制度を構築しました。

また、第1次産業は高齢化や後継者不足に大きな課題があるものの、付加価値額・労働生産性・従業員数の全項目において、産業別特化係数が全国同業種対比で高い優位性を示していることが分かりました。これにより農業の新たな価値創出の必要性と可能性を確認することができ、有機農業など環境に配慮した高付加価値化分野へのチャレンジにつながりました。環境教育と食育の視点から市内の小・中・義務教育学校の給食に有機農産物を提供し、持続可能な農業の発展を図るため、令和5年12月に「かすみがうら市オーガニック推進協議会」を設立。また、令和6年12月には「オーガニックビレッジ」を宣言し、引き続き生産者の確保と有機農業の規模拡大、農業者の所得向上に取り組んでいます。

また、当市の観光施設として博物館や水族館がありますが、観光入り込み客数をみると、市内に4カ所あるゴルフ場への人の流れが最も強いことから「インバウンド×ゴルフ」による新たな観光戦略の検討段階にもつながっています。

◆◆◆ 合意形成にも有効

新たな政策を住民や議会へ説明する際、エビデンスに基づき客観的かつ定量的な根拠をもって説明が可能であることから、データドリブンは合意形成上、大変有効な手法であるといえます。人口減少・少子高齢化、公共施設の老朽化など、今後、ますます増える地域課題に対し、限られた財源と資産を有効に活用し、いかに地域をブラッシュアップしていくか、EBPM（証拠に基づく政策立案）が今後の地方創生を推進するうえで重要なポイントになります。今後もRESAS研修会はじめ、さらなるデータリテラシーの向上につながる取り組みを進めて参ります。

データを活用したまちづくり

3 千葉県市原市

移住・定住施策のターゲットを分析

―データ活用で効果的なプロモーション実現―



市原市都市部住宅政策課係長 ● 奥津　保之

◆◆◆ 住みたい・住み続けたいまちとは

千葉県市原市は、京葉工業地域の一部を形成する工場地帯を抱え、高度経済成長期に大きく発展を遂げ、それに伴い人口が増加してきた。しかし、近年、特に結婚や出産、就学・就職などのライフイベント時において、女性や若者世帯が転出する傾向があり、まちの活力低下が懸念されている。そこで、将来にわたり活力のある社会の形成に向けて、「市原市まち・ひと・しごと創生総合戦略２０２０」（令和２年３月）を補完し、定住人口維持施策に関する取り組みの指針として、令和５年度に「市原市移住・定住ビジョン２０２３」を策定した。

◆◆◆ 効果的な政策の検討に向けて

「移住・定住」、つまり「住む」ことは個々人や家族の意思によって決定される。「住まい」は人生のなかで高額な買い物であり、そこには大きな決断がある。そのため、行政側の希望的観測や思い込みで政策立案をし、プロモーションを行っても、政策に価値を感じないどころか、対象者に情報が届かないおそれがある。公費は税金が原資であり、様々な視点から、より効果的な使途を検討すべきである。

このことから、本市では、人口動態・人口移動、転居要因や転居先決定要因、年齢に応じた情報媒体などのデータを把握・分析することで、現実的にアプローチ可能な対象者のエリアや属性などを導き出すことにした。

◆◆◆ EBPMに留意した取り組み

（1）RESASを活用した政策立案WS

移住・定住には、住まいだけでなく、子育て、教育、商業など幅広い領域が関わるため、多様な主体が参画した上で議論する必要がある。その点、客観的データ等に基づく議論は、各主体の属性等の違いを超えて、視点を合わせるうえでも非常に有用と考える。

本市では、データに基づく政策立案にあたり、内閣府「RESASを活用した政策立案ワークショップ」（以下「政策立案WS」）を活用し、データ分析の技術的支援を受けることとした。政策立案WSは、地方公共団体が内閣府および経済産業省の支援を受け、RESASを用いて地域課題等について現状分析を行うとともに、専門分野の有識者の知見を得ながら、分析結果のデータに基づく政策の立案や、地域のニーズ等を反映した効果的な方策を議論するものである。

（2）地域特性把握のための独自アンケートやヒアリング

国のデータ提供サービスは、RESASの他に、内閣府「RAIDA」、総務省「統計ダッシュボード」、「e-stat」等があり、これらは特段の予算をかけずに活用でき、他自治体との比較も容易である一方、地域の実情を捉えた回答や定性的な内容を把握するには十分でない。

そのため、政策立案WSの実施と併せて、転入届等を行った世帯へのアンケート、過去市原市に1年以上住んでいたことがある方へのウェブアンケートを実施し、転入者の居住先選定理由、転出者のUターン意向などの傾向を把握した。併せて、臨海部企業等への就職により転入する若者が多いという地域特性を踏まえ、そのような若者へのサンプル調査を行い、転入前の本市の認知度、転入後の交友関係、今後の定住意向などを把握した。

（3）データ分析と検討結果の概要

これらのデータに基づく現状分析と政策立案WSにおける協議の結果、以下などの傾向があることが確認できた。

○10代後半の流入があるが、20～30歳代で流出する傾向があること

○20代・30代ともに、県内での転出入が約5割、特に隣接市への転出入が多いこと

○転入者が居住先を決めた理由は、職場や学校との距離、住宅の価格・家賃が多いこと

○就職を機に転入した若者は交友関係が会社関係に限られ、市の情報が届きにくいこと

○隣接市に比べ、第2子保育料無償化などの子育て施策が充実しており、また、ゆったりとした戸建て住宅を安く取得できる強みがあること

○元市民にはUターン意向のある人が一定数おり、もう一度住みたい理由に「自然が豊か」等があること

これらの分析や協議の結果を踏まえ、市原市が働きかけるターゲットとしては、①市内に就業している若者②近隣市在住の子育て世帯③新しい暮らし方・働き方を求めている人（Uターン）――とすることとした。

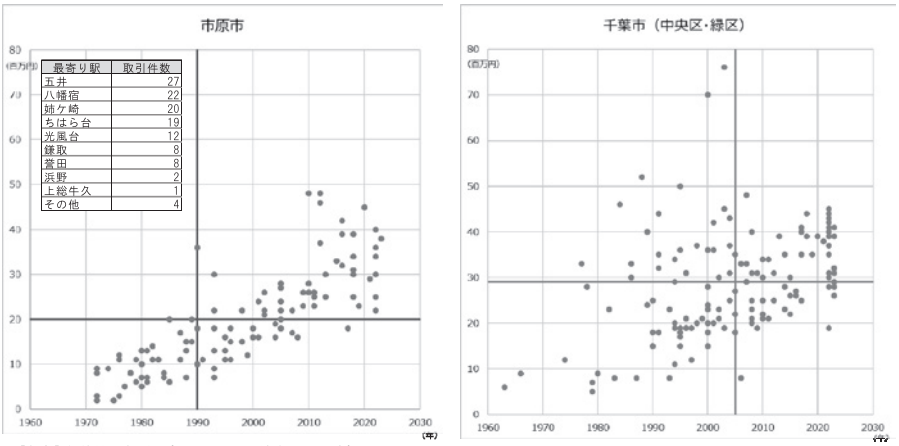
さらには、ターゲットの感情や行動が変わるためには、ターゲットが本市に対して印象が残る接点を創出することが重要であることから、先の分析によるターゲットの特性などのポイントを踏まえ、心理プロセスの各段階に応じた、各ターゲットの感情や行動の変容を整理し、効果的なプロモーションを展開していくこととした。

◆◆◆データに基づく政策立案に向けて

今回の経験を通じ、データによる客観的な分析を行うことは、地域課題の解決に向けた様々な主体との対話にあたり、各人の有する認知バイアスの排除が期待でき、より効果的な政策立案や合意形成につながることを体感することができた。

いよいよ、いわゆる団塊の世代が75歳以上となる2025年を迎えた。今後、自治体に求められる役割はさらに多様化・複雑化していくことが考えられる。限られた人的・財政的資源で、いかに効果的に市民の福祉を向上できるか、そのためにはデータに基づく、地域の多様な主体との対話と効果的な施策立案がますます重要となっていくものと考える。

取引価格・築年数の分布（戸建住宅・直近１年以内）



【参考】価格等の違い例（３LDK・駅から徒歩15分以内）

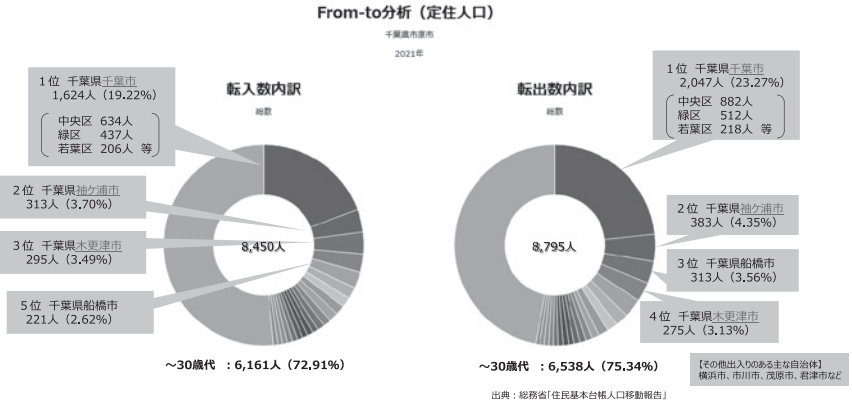
	物件所在地		取引価格	土地面積	建物面積	建築年
市原市	八幡宿	（千葉駅から４駅）	3,300万円	135～140㎡	105～110㎡	2022年
千葉市	蘇我	（千葉駅から２駅）	3,800万円	115～120㎡	95～100㎡	2021年

資料：全国指定流通機構連絡協議会「成約価格を基にした不動産取引情報サイト」（http://www.contract.reins.or.jp/search/displayAreaConditionBLogic.do）

「移住・定住ビジョン」策定に使用したデータ例（取引価格・築年数の分布）

社会増減の状況（From-to分析）

- 転入、転出数の総数を見ると「転出超過」となっている。
  転入転出先としては、千葉市、袖ケ浦市、木更津市など、主に近隣の自治体での出入りが見られた。
- 特に、千葉市、船橋市、袖ケ浦市において、転出超過の傾向が強くみられる。
- 転出者の約７割が30歳代以下と若者の転出傾向がみられる。



「移住・定住ビジョン」策定に使用したデータ例（社会増減の状況）

データを活用したまちづくり

4 富山県

「ウェルビーイング」を捉える指標の策定

―県民意識を多面的に把握、向上施策を展開―



富山県ウェルビーイング推進課長 ● 牧山 貴英

◆◆◆ データ収集が最初の課題

本県は、令和4年2月に「富山県成長戦略」を策定し、その中核に「ウェルビーイング」（well-being＝心も身体も社会的にも満たされた状態、実感としての幸せなどを表す言葉）を据え、「幸せ人口1000万～ウェルビーイング先進地域、富山～」をビジョンに掲げました。

同年4月に「ウェルビーイング推進課」が設置されましたが、ウェルビーイング向上施策の展開にあたり、その基礎となるデータとして、県民の主観的なウェルビーイングの状況を把握する必要がありました。しかし、本県にはそのための統計やデータがなかったため、県民のウェルビーイングを多面的に捉えるためのデータ収集と指標の策定が最初の課題となりました。

◆◆◆ 意識調査の実施と指標の策定

そこで本県では、ウェルビーイングに関する県民意識調査を行うこととしました。調査項目は、民間・行政でも十分な知見が蓄積されていなかったため、職員自身が様々な文献等を参考にウェルビーイングへの理解を深め、その構成要素を仮説として整理し、専門家の助言も得ながら100近くの問いを作成しました。

調査は、令和4年9月に、18歳以上の県民5000名を対象に実施しました。年代間で大きく異なるであろう意識をきめ細かく捉えるため、年代別で無作為抽出を行った結果、各年代バランス良く、計2754名からの回答を得ることができました。

調査結果を基に、専門家や富山県立大学の助言・協力も得て、回答データ相互の関連性や共通の要素などを分析、主観的なウェルビーイングを体系化して、「富山県ウェルビーイング指標」（以下、「指標」）を策定、令和5年1月に公表しました。

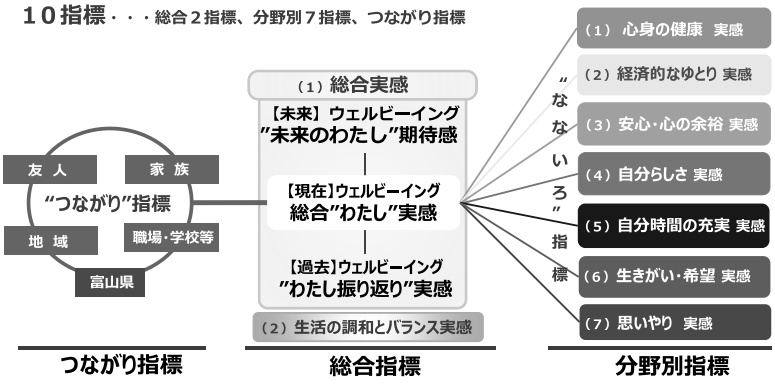
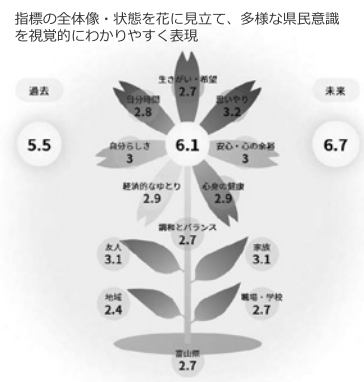


図1 ウェルビーイング指標の体系



漠然とした印象のあるウェルビーイングを紐解き、具体的なイメージを発信

県民の皆さんとの広報・コミュニケーションツールとして活用

県民の皆さんに「自分事」 として捉えていただくためのきっかけに

本県の特設ウェブサイトではご自分のウェルビーイング・チェックができます ▶

図2 多様な県民意識をウェルビーイングの観点から可視化

◆◆◆ 指標・データの活用（試行）

指標やそのデータは、広報や政策形成に活用することとし、ウェルビーイングのイメージ共有のため、指標の全体像を「花」で表現しました。また、本県の特設サイトには、設問に回答すると自身のウェルビーイングを花の形で表示する機能も設けました。

政策形成においては、これまでの方法によるニーズや課題の把握、客観データの活用を基本としつつ、県民の主観という観点も取り入れ、よりよい施策に結び付けていくための基礎データとして指標・データの活用を進めました。

年代や性別など様々な基本属性を指標のデータと組み合わせることで、多様な県民の意識や課題を可視化でき、対象に応じた政策の検討や評価など、県民起点のきめ細かな政策展開の可能性が広がったのではないかと考えています。



データを活用した政策形成のための「ウェルビーイング研修」

◆◆◆ 指標・データの活用（予算編成）

こうした試行的な取り組みを経て、令和6年度当初予算編成では、すべての部門において、ウェルビーイング向上効果等を勘案して施策を検討することとしました。

また、各部局において部局横断的なテーマを設定し、「施策設計図」（県民のウェルビーイング向上を意識した事業の整理）に基づき、指標を活用し、新たに企画・立案した事業へ優先的に予算を配分しました。

施策設計図は、指標等の状況から導いた県民や社会の「ありたい姿・実現したい未来」を念頭に置き、指標や他の関連データ等も交え分析した「背景・現状」と「課題」から、ターゲットとなる県民および「意識や行動、状態の変化・改善等によるウェルビーイング向上効果、アウトカム等」を設定した上で、必要なアウトプットとそれを生み出すインプットとなる事業をバックキャスト的に検討するツールとなっています。この施策設計図には、県民のウェルビーイング向上をゴールとして意識できるようにする役割、また、施策の成果がどうウェルビーイング向上につながるのか、その流れを体系的に示す役割があります。

この施策設計図を用いて庁内で議論を深め、23テーマの施策パッケージを構築し、これらを施策目的や関連指標等から4グループに整理して、令和6年の新年度予算案発表において公表しました。

令和7年度当初予算編成では、事業進捗や状況変化を踏まえた見直しを加え、これら23テーマを継続しつつ、新たに、人口減少対策に向けた施策についても、同様にウェルビーイング指標と施策設計図を用いた企画・立案を行いました。

◆◆◆ 政策の「羅針盤」に

上記は、指標・データの状況に基づく仮説、新たな気付きを踏まえた取り組みの創出や、県民ウェルビーイングの観点を通じた既存事業の価値や意義の再考につながったと感じています。また、職員が主観的ウェルビーイングを通じて県民目線に立つことで、庁内議論の活性化や部局間連携の促進も図れたのではないかと考えます。

一方で、主観的なデータには様々な要因が関わり、変動要因の特定が難しいため、効果的な活用には、他の客観データ等と組み合わせる等の工夫が必要な点や、施策効果が県民実感につながるには一定の時間を要するため、中長期的なモニターが必要な点などが課題であると認識しています。

指標は、本県として、ウェルビーイングの状態をみるための新たな基準となるものであり、本県の政策の進むべき道を示す「羅針盤」のような意味合いも持っています。

今後も引き続き、県民のウェルビーイングを意識して、指標・データを組み入れた政策形成・執行プロセスの確立を図り、県民一人ひとりに寄り添ったきめ細かな政策展開を目指していきたいと考えています。

データを活用したまちづくり

5 公益社団法人 福井県観光連盟

「稼ぐ観光」を目指したDXの推進
―データ分析システム「FTAS」で戦略立案―



公益社団法人福井県観光連盟（福井県DMO）
観光地域づくりマネージャー（CMO）
● 佐竹　正範

2024年3月16日、北陸新幹線が金沢から福井県まで延伸しました。福井県では、この新幹線開業を100年に1度のチャンスとして、開業に向けて様々に準備をしてきました。その一環として「稼ぐ観光」の強化のため、福井県観光連盟（福井県DMO）は、市場の動向を把握するための観光データ分析システム「FTAS」を、福井県観光公式サイト「ふくいドットコム」内に公開しました。このFTASは現在、観光事業者のみだけでなく行政の観光振興政策などにも役立てられています。

◆◆◆ 取り組みのきっかけと背景

福井県観光連盟は、北陸新幹線福井・敦賀開業の3年前の2021年3月に「稼ぐ観光」を目指して観光庁から福井県DMOの認定を受けました。「稼ぐ観光」を実現するためには観光事業者が稼ぐ力を備えていく必要があります。しかしながら観光は、国で「観光業」という業種が無いことに象徴されるように実態把握が困難な領域で、事業者が適切な時期に、適切な戦略を立てることが難しいという課題がありました。また行政の観光政策も勘や経験に頼ったものとなっており、データに基づいた施策立案が難しい状況でした。これに対して、観光事業者や行政などが市場の動向や顧客のニーズを把握し、予測するためのツールが必要だと考えました。

◆◆◆ FTASの概要と特徴

FTASは、観光に関わるマーケティングデータを収集し、それらデータを様々な角度から分析できるツール類を束ねたサイトです。FTASの主な特徴は以下の三つです。

①リアルタイムデータ分析機能

FTASでは、県内90のエリア（390施設）で収集した観光客アンケートをオープンデータ化して翌日には見られるようにしているほか、宿泊施設の90日先までの予約データをエリア単位で、日次で可視化して提供しています。これにより、観光事業者は直近の観光客の実態を様々な角度から把握でき、今後の動向に対応するための迅速な意思決定が可能となります。さらに、過去のデータを基に、特定の地域や施設の需要予測が行え、計画的なマーケティング活動が可能となります。

②データの提供と協力体制

FTASの提供には、福井県内の観光施設や観光業者が積極的にアンケート収集する協力体制や、予約データ提供の協力が必要です。データを収集するために、観光施設や観光業者のところへ何度も足を運び、地域全体での観光実態把握の重要性を丁寧に説明しながら、アンケート収集やデータ提供の協力をお願いしてきました。この協力により、観光に関するデータの共有財産化が実現できています。またこのFTASをはじめとする観光DXの推進は、テクノロジーを活用して市民が地域課題を解決する団体「Code for Fukui」や福井銀行、福井新聞社など地域の企業とコンソーシアムを組んで進めています。

③マーケティング戦略の支援

FTASを活用して、特定の地域において、どの季節に、どのようなターゲットに、どのようなプロモーションを行うべきかを、過去のデータに基づいて企画立案が行えます。これにより、観光業者は需要を予測し、集客活動のタイミングを最適化することが可能となります。これらを実現するために、FTASデータからの福井県観光実態

分析の報告会をオンラインやオフラインで年に複数回実施しています。ＦＴＡＳ活用の勉強会を県内地域ＤＭＯや旅館組合など県内各地で、２０２４年度だけでも30回以上行っています。

◆◆◆「観光によるまちづくり」の基盤に

ＦＴＡＳの導入後、観光事業者や行政、地域ＤＭＯなどからは、データ分析を活用することで集客戦略を改善できた、一部の旅館などで売り上げの改善が図れたなどの評価が得られていますが、今後はさらなる改善と発展が必要だと考えています。

データの収集においては、観光の実態を把握するための重要指標の一つである「入込み数」のリアルタイム把握がまだできておらず、現在、ＡＩカメラを使ってリアルタイムでの人流把握に挑戦中です。

データの活用においては、観光業者にとって、ＦＴＡＳの活用は必ずしも容易ではなく、特に小規模な施設ではハードルが高いこともあります。

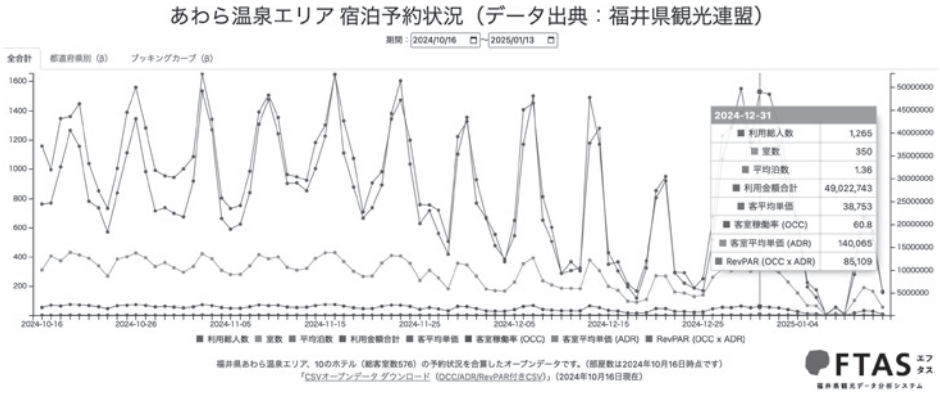
そのため、システムの操作性を向上させるとともに、地域のコンサルティング会社や産業支援センターのよろず相談員などと連携することで専門的なサポート体制を構築していこうとしています。

今後は、これまでのデータに加えて、観光地の交通機関、観光イベントなど、地域全体の観光関連データを統合することができれば、さらに精度の高い分析が可能となり、観光業者に対する支援がより効果的になると考えています。現在は既存データを基に生成ＡＩを活用して分析し、分析結果をメール配信するなど、観光事業者やＤＭＯ・観光協会向けのコンサルティングの自動化を検討しています。現在テスト的に生成ＡＩを活用してアンケート分析を行いＦＴＡＳに掲載しており、この取り組みは、２０２４年11月にイタリア（フィレンツェ）で初めて行われたＧ７の観光大臣級会合でも紹介されました。

今後さらに、ＦＴＡＳを利用した「稼ぐ観光」を実現させていくためには、地域間での協力体制の強化も必要です。観光業者だけでなく、地域住民や自治体、交通事業者などが一丸となって地域全体で、ＦＴＡＳで示す「観光客の満足度」を目標数値にするなどして観光地経営を行うことも可能だと考えています。

データに基づく意思決定を行うことが重要となる今、ＦＴＡＳは地域の観光振興に貢献する鍵となると考えています。福井県ＤＭＯでは、今後もより多くの観光関連事業者などと一緒にＦＴＡＳのデータを充実させ、さらに効果的に活用され、福井県の「観光によるまちづくり」を支える重要な基盤となるよう育てていきたいと考えています。

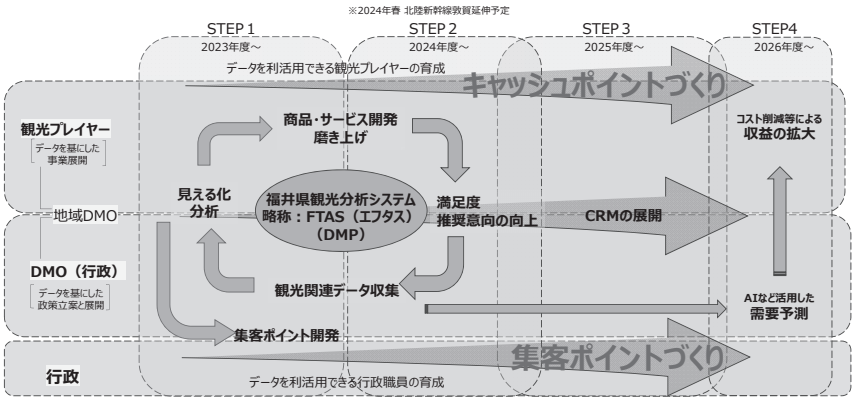
宿泊予約データの収集　県内４エリアのエリアPMSを公開中　2023年度



オープンにすることで
- 宿泊事業者：ダイナミックプライシング
- 周辺事業者：仕入れや人員手配
- 観光協会：プロモーション活動

→ エリア全体で活用

データ活用による「稼ぐ観光」の中長期展開イメージ



データを活用したまちづくり

6 岐阜県関市

職員のデータ活用促すダッシュボード

―必要な情報、自席から容易に取得―



関市財務部行政情報課デジタル推進室　主事　●　脇田　洋平

◆◆◆　データがなくとも業務は回る？

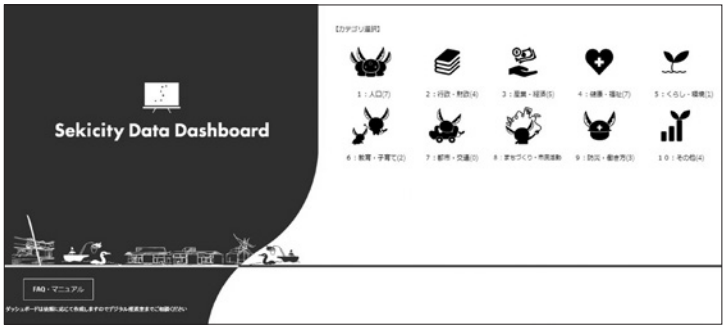
「データは大事！」。これは本誌に特集されているように自治体で働く皆様は少なからず意識されているのではないでしょうか。ただ、思ったようにデータ利活用が進まないといった悩みは多くの自治体で抱えていると思います。関市でもそのような背景がある中で、データ利活用・ＥＢＰＭ（Evidence-Based Policy Making）を推進し「地方公共団体における統計データ利活用表彰」の第７回、９回において、それぞれ統計局長賞、特別賞を受賞しましたので、皆様の業務の参考になるよう取り組みの背景や事例などを紹介させていただければと思います。

　データ利活用を推進する中で、私が最初に直面した課題は「行政は別にデータを活用しなくても業務が回る」ということです。皆、あまり表立っては言いませんが、データ利活用はあくまでも効率化という考えが多く、現状の実務処理には関係ないというのが多くの現場の考えだと思います。そのため、職員の間にはデータを使うという意識は低く、未来のためのデータ収集や分析が業務順位的に後回しになっているケースが多く見られました。また、縦割り行政構造の影響で、各部署が独自に収集した情報が共有されず、活用されないまま眠ってしまうケースも多く、結果として、同じような調査を他部署が何度も繰り返すという無駄が発生していました。さらに過去の慣習に従い、前年度の予算・方法を引き継ぐといった判断が多く、明確なデータを基にしたスクラップ&ビルドの実施が難しい状況でした。

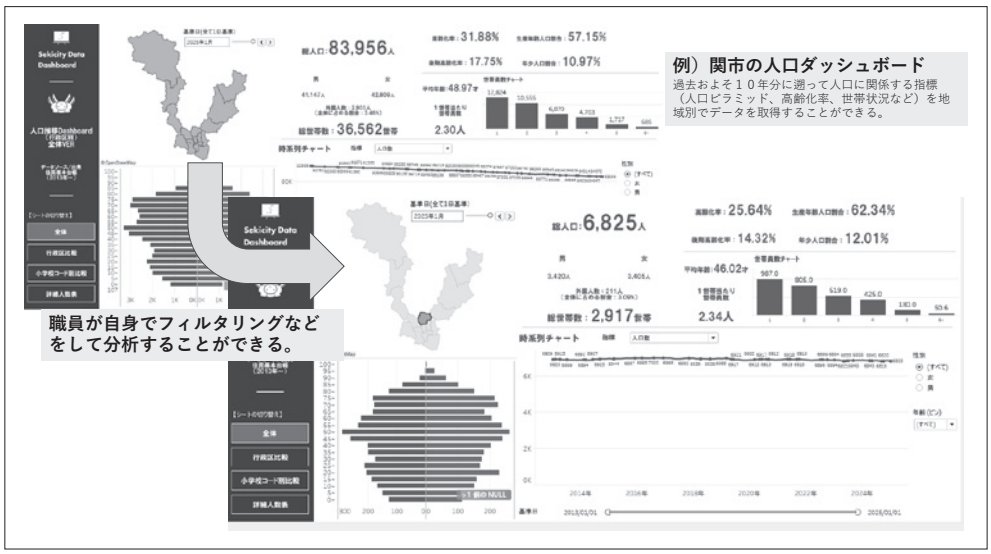
◆◆◆　ＢＩツール活用でダッシュボード作成

　そのような背景の中、「ＥＢＰＭしますので、各課やってください！」と投げかけても、進まないのは容易に想像できました。そこで、職員が日常的にデータに触れる機会を増やしデータを利活用するイメージを醸成することが重要だと考え、ＢＩツール（ビジネスインテリジェンスツール）を使用し、データ利活用のための基盤「関市データダッシュボード」の構築に取り組みました。

　このツールでは、関市が保有する多くの種類のビッグデータを管理し、可視化することが可能です。例えば、10年前の人口動態や世帯構成を調べる場合、従来は各部署に問い合わせをするなどのいくつかのステップが必要でしたが、関市データダッシュボードを使用すれば、職員は自席でものの数秒で欲しい情報を得ることができます。もちろん人口関係指標だけではなく、基幹システムなどから抽出される行政データからスポットで行った庁内アンケートまで50近いデータセットのダッシュボードがデータ鮮度の高いまま格納されてい



関市データダッシュボードトップページ



格納されているダッシュボードの例

るため、職員は様々な観点からデータ分析を実施することができます

結果として、職員のデータリテラシーや関心度、データ分析後のイメージ解像度が向上し、最初はあまり依頼のなかったデータ個別分析の依頼も増加しました。ダッシュボードは職員のデータ分析を促すツールであるとともに、あくまでも個別の複雑なデータ分析につなげる「呼び水」の側面が強いと想定し作成したので、依頼数が増えたことは関市のＥＢＰＭが進んだという理解をしています。

◆◆◆ ＥＢＰＭ推進サイクルの確立

データ活用の基盤が整ったことで、令和６年度から関市ではＥＢＰＭを効率的に進めるサイクル確立に移りました。定期的なヒアリング期間を設け、まとまった形でニーズを把握。収集したデータを分析し、視覚化し、各職員が扱いやすいようにダッシュボードを作成することで直感的に理解しやすい形に整理。そして、ダッシュボードを基に、政策の見直しや新規施策の立案、事業の改善を行い、継続的なフォローアップを行うことで、より実効性のある行政運営へとつなげていけたらと思っています。

◆◆◆ 具体的なデータ分析事例

重要だと考えていることが、個別のデータ分析案件です。関市のデータ利活用として実施した事例の一つが、子ども医療費助成の年齢引き上げに関する予測モデルの作成です。子育て支援の一環として、関市では子ども医療費の助成対象年齢を15歳から18歳へと引き上げることを検討していましたが、問題となるのは財政負担の増加でした。そこで、独自算出した人口推計と過去の医療費データを基に予測モデルを構築し、今後の費用負担を予測。その結果、予測と実際の支出の誤差はプラスマイナス５％以内に収まり、精度の高い予測ができました。

また、年に１度実施している行政評価のための住民アンケート「まちづくり通信簿」の分析も、業務委託先の業者から提出された報告書から傾向を把握するのみで、単年度での分析にとどまり、過去との比較や深掘りが十分にできていませんでした。そこで、複数年分のデータを統合しダッシュボード化することで、「去年はこれが評価されたけど、今年は？」「ここの属性とのクロス集計は経年でどうなっている？」といった経年分析や複雑な深掘りが可能になり、住民満足度の推移を明確に把握できます。

他にも、即時的なアクションにはつながりにくいのですが、財政状況や職員の労務データ（休暇取得率や超過勤務状況など）といった内部向けデータの可視化も数多く実施しています。定期的に更新されるデータをモニタリングしていくことで、その場の判断ではなく、中長期的な視点から行財政の適正化や働きやすい職場づくりなどが実現されることを目指しています。

◆◆◆ 「データ利活用の文化」を根付かせるために

ＥＢＰＭ推進には、データ環境の整備だけでなく、「データを利活用する文化」を職員や住民の方々に根付かせることが重要だと考えています。今後は、関市データダッシュボードの拡充や個別分析事例を増やしていくことに加え、住民参加型のデータ活用の推進が求められます。職員や住民の方々がうわべではなく本当の意味で「データは大事！」と意識できるように、データ利活用を推進していきたいと思います。

データを活用したまちづくり

7 大阪府高槻市

EBPMによる市営バス事業の推進

―乗降人員データを分析・活用―



高槻市交通部総務企画課主幹 ● 吉岡 昇

◆◆◆ 府内唯一の市営バス

高槻市は、大阪府の北東部にあって、大阪と京都のほぼ中間に位置する人口約35万人の中核市です。地勢は南北に長く、鉄道や幹線道路は東西方向にのみ走っています。市域北部は丘陵地形であり、南北方向の移動を支える存在として、高槻市営バスは昭和29年2月に事業を開始し、令和6年2月に開業70周年を迎えました。

開業当時は車両数13台、職員数36名でしたが、市勢の発展とともに規模を拡大し、令和6年3月にはそれぞれ166台、約300人となりました。また、平成の時代には、規制緩和や民間活用のトレンドの中、全国的に公営バス事業の廃止が進められた結果、今では大阪府内唯一の市営バスとなっています。令和の時代では、コロナ禍を経て、地域公共交通の確保が全国的にも大きな課題となっていますが、市民生活を支える重要な社会インフラ「動く市道」として、その存在価値を示しています。

◆◆◆ 求められる路線縮小の根拠

高度成長期には事業規模拡大の一途をたどってきた市営バスですが、利用者数は昭和50年代の約3000万人をピークに、近年は人口減少および少子高齢化の中で、ピーク時の約6割となるなど減少傾向となっています。特に、令和元年度以降はコロナ禍で激減し、令和6年度に至ってもコロナ禍以前の水準には戻っていません。収支状況は、平成29年度までは数十年程度の黒字基調でしたが、近年は台風被害に伴うバス停施設の復旧による支出の増加等により、赤字基調となっています。令和2年度からはコロナ禍で大幅な赤字が続いていましたが、令和5年度は様々な経営努力によって約9000万円の黒字となりました。しかし、令和6年度以降は諸物価や人件費高騰等の影響で、大変厳しい収支見込みとなっています。

このような事態に直面し、企業として利用者数に見合った事業規模に縮小していくのは当然のことですが、公営企業という特殊性から、路線の廃止はもとより、運行便数を削減することも簡単ではありませんでした。

その際、市民を始めとする利用者への説明の根拠として活用したのが「ODデータ」です。ODデータというのは、公共交通の乗降人員データのことで、Origin（出発地）とDestination（目的地）を表したものです。

これまで、拡大傾向の時代には、良くも悪くも担当職員の職人技で路線やダイヤを決めていたこともありましたが、コロナ禍で直面した路線やダイヤを縮小しなければならないという状況下では、ODデータを活用・分析し、根拠に基づく政策立案（EBPM）という流れが、利用者の理解を得る上でなくてはならないものとなりました。

◆◆◆ ODデータの取得と分析

市営バスでは、平成20年度に全国共通交通系ICカード（ICOCA、Suica等）を導入するなど、乗車券のIC化に取り組んできましたが、現金や紙の乗車券も多く、ODデータの取得が不完全なものとなっていました。特に、市の福祉施策として運用している高齢者および障がい者福祉乗車券の利用が年々、増加しているにもかかわらず、紙券での運用となっていたため、平成30年度にこれをIC化するという決断に至りました。その結果、全利用者の9割程度がICカードとなり、そこから得られるODデータの分析結果が十分な信頼性を持つことになりました。

このように、ODデータを取得できる環境は整いましたが、データはあくまでも素材であり、それをうまく料理してこそのものですが、日々たまっていくデータを正しく分析することは簡単ではありません。そのため、当初は試行錯誤の連続でしたが、いくつか分析事例を紹介したいと思います。

梶原線（往路・復路・循環）		降車														
		夜間休日応急診療所前	JR高槻駅南	市役所前	阪急高槻駅	八丁畷	別所新町	安満新町	安満	山手町	桧尾川	萩之庄	梶原西	梶原	梶原中	梶原東	計
乗車	夜間休日応急診療所前	0	13	1	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
	JR高槻駅南	0	0	6	69	24	89	435	348	373	441	97	243	117	56	64	2,362
	市役所前	0	0	0	9	3	10	7	8	11	9	7	4	0	1	0	69
	阪急高槻駅	0	0	0	0	29	122	140	211	304	272	54	41	43	33	50	1,299
	八丁畷	0	75	4	8	0	4	3	6	1	3	0	0	0	0	4	108
	別所新町	2	82	2	13	1	0	3	1	12	63	20	0	0	3	2	204
	安満新町	10	680	10	133	26	1	0	2	3	11	1	18	0	1	1	897
	安満	9	382	47	213	6	0	0	0	2	26	1	2	12	1	1	702
	山手町	27	679	4	178	20	18	18	0	0	1	0	0	0	0	2	947
	桧尾川	10	476	23	296	12	89	14	26	0	0	1	0	0	0	4	951
	萩之庄	0	171	5	27	5	13	5	1	0	0	0	1	0	0	0	228
	梶原西	10	282	3	34	10	4	9	0	0	1	1	0	0	0	5	359
	梶原	0	99	0	60	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	1	173
	梶原中	1	107	3	40	3	2	0	1	0	4	0	1	0	0	0	162
	梶原東	2	127	6	17	5	1	2	2	4	5	1	3	0	2	0	177
	計	71	3,173	114	1,103	144	353	636	619	710	836	183	313	172	97	134	8,658

図１　路線別乗降者数集計表

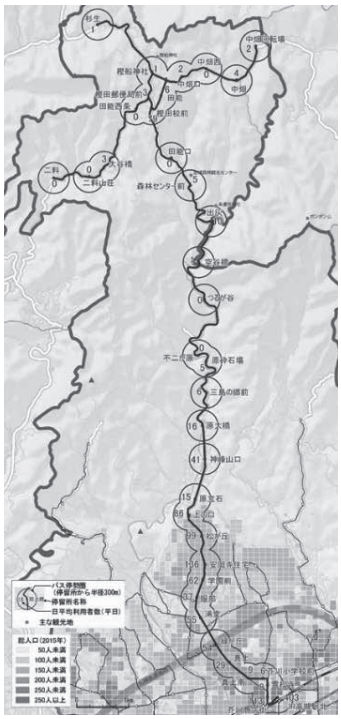


図３　OD データ可視化事例

停留所名	令和５年度（2023）					令和４年度（2022）					R５／R４
	平日（241日）	土曜（51日）	日祝（74日）	合計（366日）	順位	平日（242日）	土曜（50日）	日祝（73日）	合計（365日）	順位	
JR高槻駅北	3,963,091	542,675	630,071	5,135,837	1	3,839,806	459,655	535,380	4,834,841	1	1.062
JR高槻駅南	2,478,626	382,357	438,873	3,299,856	2	2,402,197	319,699	370,581	3,092,477	2	1.067
JR富田駅	1,980,531	248,939	296,231	2,525,701	3	1,939,595	210,210	237,378	2,387,183	3	1.058
阪急高槻駅	1,759,842	265,511	295,285	2,320,638	4	1,738,700	224,513	251,711	2,214,924	4	1.048
芥川商店街	689,049	110,446	112,242	911,737	5	678,193	96,676	98,832	873,701	5	1.044
安岡寺住宅	416,898	63,417	68,033	548,348	6	408,080	56,392	60,214	524,686	6	1.045
大阪医科薬科大学（薬学部）	439,306	24,578	23,507	487,391	7	411,223	21,803	18,029	451,055	7	1.081
関西大学	444,014	10,466	15,085	469,565	8	394,012	11,596	17,262	422,870	9	1.110
中央公園	340,379	48,109	51,753	440,241	9	346,787	41,475	44,532	432,794	8	1.017
松が丘	326,746	49,322	56,343	432,411	10	322,935	43,982	49,568	416,485	11	1.038
上の口	319,334	52,548	59,013	430,895	11	312,670	45,805	51,720	410,195	12	1.050

図２　年間バス停別利用者数ランキング（一部抜粋）

「図１」は、ODデータの最も基本的な集計結果です。縦軸に乗車バス停、横軸は降車バス停を示しており、その累計人数を一覧表にしたもので、三角表と呼んでいます。利用状況が一目で分かるものですが、実際のダイヤ改正に使う際には、さらに時間帯別、便別等の集計が必要となります。

「図２」は、年間のバス停別利用者数ランキングを表したものです。市営バスでは、このような集計結果をホームページ等で公表し、利用を促すといった取り組みを行っています。

「図３」は、市営バスの路線図中に、バス停ごとの平均利用者数や人口分布等を示したものであり、データを可視化することで、路線ごとの課題把握や地域住民等への説明資料として活用しています。

◆◆◆ 今後の課題と展望

市営バス事業を取り巻く社会環境は今後、ますます厳しくなると予想され、拡大から縮小へとかじを切らざるを得ない状況下では、データを活用したＥＢＰＭは必須のものとなっています。しかし、データの収集や分析はいまだ道半ばであり、他のビッグデータ等との複合的な分析によって、市営バス事業の一層の効率化が図れる可能性があります。

例えば、ODデータと天候や人流データを複合的に分析することで、運行の効率化や需要増加につながる新たなヒントがあるかもしれません。また、こういった分析を行うための人材育成や、利用しやすい集計システムの導入も重要な課題となっています。

まずは、目の前の課題をひとつずつクリアしながら、中・長期的にはＤＸの推進によるさらなるデータの分析および活用等によって、皆さんに愛される市営バスを維持、継続していきたいと考える所存です。

データを活用したまちづくり

8 兵庫県神戸市

行政データを活用する仕組みの構築

―対話式「ダッシュボード」で分析容易に―



神戸市企画調整局政策課課長（データ利活用担当）● 大瀧　実

まず「現状分析とその可視化」から

神戸市では、エビデンスに基づく政策立案、すなわちEBPM（Evidence Based Policy Making）を推進するべく、データ利活用の取り組みを進めています。

EBPMに必要なエビデンスには、①現状分析に関するエビデンス②政策効果に関するエビデンスの大きく2種類があり、一般的にEBPMのエビデンスは、②の政策効果に関するエビデンスのことを指します。

そして、②の分析を行うためには、「大量のデータがあること」「データの中に政策を施されたグループと、政策を施されていないグループの両方が存在すること」などが必要であり、分析に適したテーマも限られ、推進の難易度は高くなります。

そこで、本市では①の現状分析とその可視化から重点的に始めました。具体的には以下の取り組みを行っています。

▽行政データを蓄積するデータ連携基盤の構築
▽BI（Business Intelligence）ツールを使ってダッシュボードを職員自ら作成し「神戸データラウンジ」で庁内共有
▽市ホームページ「神戸データラボ」でダッシュボードによる分かりやすい情報発信
▽ダッシュボードを作成できる人材などの育成

なお、②についても、さらにEBPMを進展させていくためには重要だと考えており、プログラミング言語「R」を使った政策効果の因果効果を測る研修を複数実施しています。

ダッシュボードの威力

ここからは、①の現状分析とその可視化の取り組みについてご説明します。〈図1〉は、取り組みの全体図（イメージ）で、LGWANのセキュリティーが確保された環境を生かして個人情報を含む行政データを蓄積し、統計加工したダッシュボードのみを安全に共有する仕組みです。この庁内ポータルサイト「神戸データラウンジ」では、現在100以上のダッシュボードが共有されています。

ダッシュボードは、自動車の計器盤のように、複数のデータを可視化し一覧できる画面のことをいいます。一般的なグラフと大きく異なるのは、インタラクティブ（対話式）だということです。たとえば、〈図2〉は住基データを使った社会動態のダッシュボードの事例ですが、小学校区別や年齢階層別、相手地域別など見たい切り口で、簡単に分析することができます。これにより、データの扱いが不慣れな職員でも、政策議論の初期段階からデータを活用することが可能になりました。また、これまでは、データを収集して加工し、資料を作るまでに膨大な時間を必要としていましたが、ダッシュボードを共有することで、これらの時間が圧縮され、実際に、政策立案の初期段階から、容易にデータに基づいた議論を行うことができるようになりました。

なお、国勢調査に基づく全国版のダッシュボードなどを市ホームページ「神戸データラボ」で一部公開しています。庁内の政策議論や住民と意見交換する際のツールとして、ぜひ一度使ってみてください。

取り組み発展の経緯

BIツールの活用が活性化したのは、コロナ禍で分かりやすい市民向けの情報発信に活用したことがきっかけでした。2020年4月の1回目の緊急事態宣言が発令された直後に、企画調整局内

に緊急でメンバーが集められ、「データ解析チーム」が発足しました。その中にＢＩツールを業務で使っていた職員が1人おり、解析チームで様々な取り組みにチャレンジする中で、初めてＢＩツールで作ったダッシュボードを市のホームページに埋め込んで情報発信しました。この取り組みは、庁内の幹部のほか、市民からの評判もよく、ＢＩツールの有用性が認知されるきっかけになりました。

次に、企画調整局政策課として、需要が一番高いと思っていた住基データを使ったダッシュボードを作成し、幹部の会議資料などに頻繁に使用しました。これにより、我々政策課の分析に対する信頼度が向上していきました。

その後、幹部からの分析依頼に期待を上回るアウトプットで対応していった結果、データ利活用の取り組みが庁内でなくてはならない重要な取り組みと認識されるようになり、２０２２年度のサーバ構築・運用の予算化が実現しました。

さらに、２０２２年6月からダッシュボードの庁内共有を開始したことで、複数の所属から自所属のデータを使って自分たちでダッシュボードを作成したいという相談が増えました。

◆◆◆ 人材育成

ＥＢＰＭの推進に、内部の人材育成はとても重要です。神戸市ではデータ利活用レベルをＡ・Ｂ・Ｃの3段階に分け、育成に力を入れています。

指導者育成のための「Ａ＝データエキスパート研修」では、外部の認定制度である「ＤＡＴＡＳａｂｅｒ」の取得を目指し、すでに21名が合格しました。次にダッシュボード作成スキルを習得するための「Ｂ＝データアナリスト研修」では、Ａの認定制度に合格した政策課などの職員が講師となり、ハンズオン研修を約３００名に実施しました。その結果、ダッシュボードを自ら作成する所属が拡大しています。「Ｃ＝データユーザ研修」は、共有されたダッシュボードを活用して議論したり、判断したりすることができる主に幹部職員、区職員向けの研修です。

◆◆◆ 今後の課題と展望

こうした取り組みにより、神戸市では、各局の職員が「神戸データラウンジ」で共有されたダッシュボードを使いデータに基づく議論を行ったり、各局の一部の職員がダッシュボードを自ら作成したりするようになってきています。また、庁内データ連携基盤の自動化の仕組みをうまく使って業務マネジメントにダッシュボードを活用する職場も増え、既に一部で大きな成果がでています。

今後、庁内全体でのデータ利活用の取り組みを、さらにスピードを上げて進めていくために、庁内の統一的な方針である「神戸市データ利活用方針」を今年1月に策定しました。そして併せて、職員が安心してデータ利活用を進めるためのルールや留意事項などを定めた職員向けのガイドラインの策定を進めています。

このような取り組みを通じて、データ利活用が庁内全体に浸透し、その先にはＥＢＰＭなどが当たり前の状態になるようにしていきたいと考えています。

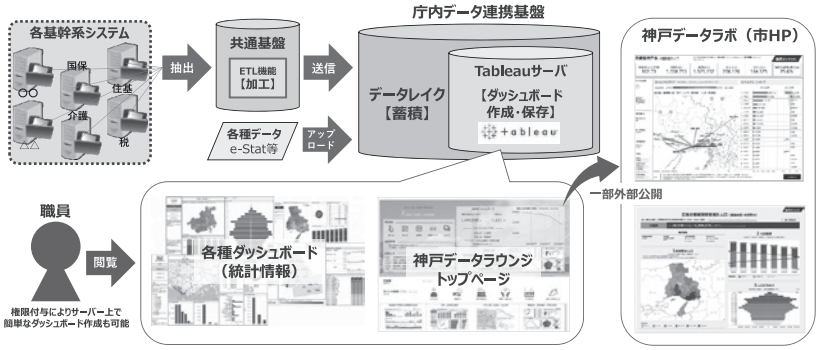


図1　取り組みの全体図（イメージ）

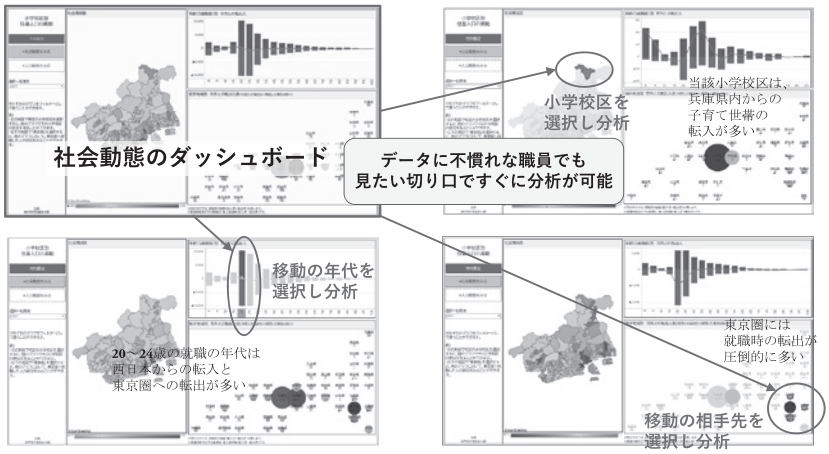


図2　ダッシュボードを使った分析事例

データを活用したまちづくり

9 島根県海士町

コミュニケーションツールとしてのデータ活用
―課題認識を共通化、効果的に政策立案―



海士町郷づくり特命担当課長 ● 濱中 香理

◆◆◆ 人により異なる課題・危機の感覚

ＡＭＡＳＡＳ（海士町版ＲＥＳＡＳ）の取り組みが動き始める前の海士町では、教育分野において廃校寸前だった隠岐島前高校の生徒数のＶ字回復を実現し、産業分野においていわがき「春香」や隠岐牛、ＣＡＳ（Cells Alive System）商品の販売による「外貨」獲得・雇用創出に取り組むなど、数々の施策が功を奏し、多くの移住者が入ってくるようになっていました。こうした流れもあり、２０００年時点での人口問題研究所の予測では、２０１５年の総人口が２００７人だったところを、実際には２３５７人と３５０人程度予測を上回る結果となりました。しかし、転出者の数に目を向けると、転入者数に並ぶ水準になっており、死亡による自然減少と併せて緩やかな人口減少が進んでいる状況でした。

転出の要因は多岐にわたり、かつ分野をまたいで複雑に絡み合っているため、単独の課だけで課題を解決できる状況ではありませんでした。役場だけでなく事業者、住民も含めてワンチームとなり、まちづくりにおける地域課題解決・魅力向上に向けた取り組みを推進する必要があったのです。しかし、担当分野においては感覚的に地域課題の状況を理解していながらも、それを感覚だけで語ることでは課題感・危機感のすり合わせができず、具体的な地域課題解決に向けた議論を進めることが難しくなっていました。そのため、肝心の解決策を詰める議論に集中しづらい状況でした。

◆◆◆ データで共通認識構築、議論を加速

そうした背景を踏まえ、海士町では「データ」を一つのコミュニケーションツールとして活用する取り組みに着手しました。共通のプラットフォーム上にまちづくりの地域課題をわかりやすく可視化することで、「データ」という言語を使った会話が広がり、共通の課題感・危機感を持って議論を進めることができるのでは、と考えたのです。

そして、プラットフォームとして開発されたのが「ＡＭＡＳＡＳ」です。

ＡＭＡＳＡＳを開発した２０２０年から徐々に分析できる地域課題のテーマや分析画面を拡充し、今では、「人口」「産業」「ふるさと納税」「教育」「医療・介護・福祉」「くらし」「財政」「観光」といった分野での分析が可能となっています（２０２５年２月時点。一部限定公開）。

◆◆◆ 課題仮説でデータを可視化、政策立案へ

ＡＭＡＳＡＳの取り組みは具体的に下記の流れで進め、地域課題の解決につながる政策立案を目指しています。

①地域課題仮説の検討

入手できるデータをとりあえず可視化するのではなく、地域として解決したい課題の仮説を明確にした上で必要な情報を可視化することを目指しています。

②データ収集・加工

システムから抽出できるデータばかりではなく、各課が持つエクセルや申請書等を活用する場合も多くあります。また、必要に応じてアンケート等によるデータ収集も行っています。

③グラフ等への可視化

①で検討した仮説をなるべくシンプルにわかりやすく分析できるように、活用するグラフ、分析の機能等を検討します。グラフの読み取りに慣れ

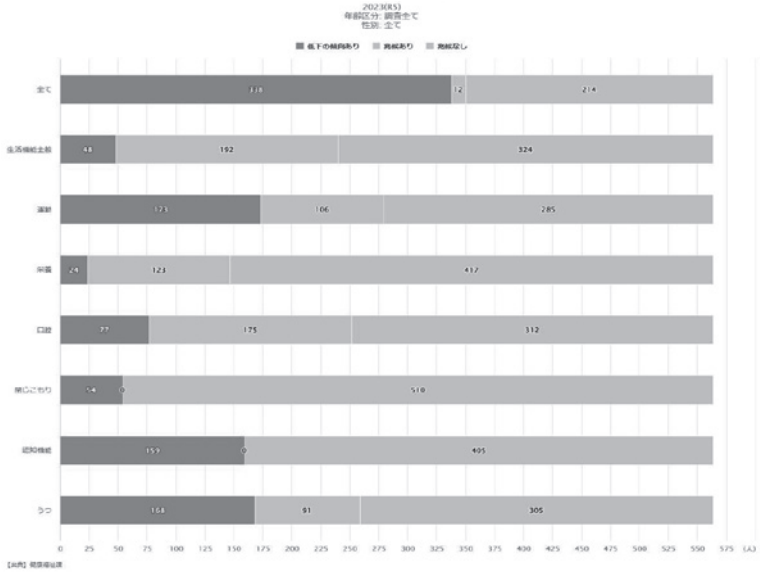
ていない人であってもすぐに理解できるような可視化を心がけています。

④政策立案

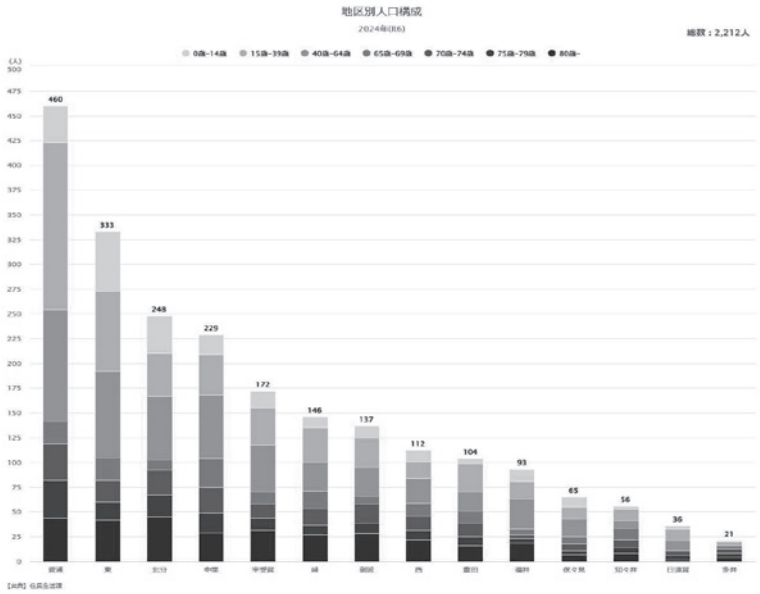
事業企画に関する会議や議会など、まちづくりに関する政策を検討する場においてＡＭＡＳＡＳを活用し、政策の議論を進めます。

実際に、高齢者の安心・安全なくらしを支援するための政策を議論する「地域ケア会議」の中で上記の流れを実践しています。海士町は高齢になると島から転出する傾向が見られており、最期まで暮らせる島づくりに向けた課題や政策を議論する必要がありました。取り組みの中では、まずは島に残りたい高齢者がどうしても離島してしまう要因の仮説を検討した後、高齢者の生活機能に関するデータを収集し、身体的な要因や家庭・社会環境的な要因等を分析しました。

分析の結果、運動機能の低下に対する重点的な支援が必要な可能性があることや、地区によって買い物支援、移動支援、食事準備の支援等のニーズが異なること等が見えてきました。地域ケア会議は、役場に加え、社会福祉協議会、診療所など多様な主体が参加していることから、合意形成に時間がかかり議論が進みづらい状況でしたが、ＡＭＡＳＡＳを活用した議論を行うことで対処すべき地域課題の議論が徐々に進み始めました。



AMASAS の分析グラフ（高齢者の生活機能）



AMASAS の分析グラフ（地区別の人口構成）

また、介護施設においてもＡＭＡＳＡＳから地域課題を特定し、解決策を実行する流れにつながっています。介護施設においては職員不足が大きな課題となっており、働きやすい環境整備による人材確保が急務でした。そこで介護職員の業務量を可視化し、負担の大きい業務に対してセンサー機器等のＩＣＴ技術を導入することで、負担を軽減する取り組みを実施しています。

◆◆◆ ＡＭＡＳＡＳ継続運用とデータ活用定着に向けて

多様な関係者間の共通認識を築き、議論を加速させる上で活用が進み始めているＡＭＡＳＡＳですが、データ更新体制など、継続的にＡＭＡＳＡＳを管理・運用していくための体制づくりには苦労しています。役場職員は定常業務に追われている中、データの収集・更新に時間を割くことが難しいのが実情です。現在は、取り組みに参画頂いている事業者や商工会等の皆様の協力のもと管理・運用を行っていますが、今後の継続運用に向けて、データを活用する側も巻き込んだ体制づくりが必要になってきます。

また、ＡＭＡＳＡＳの活用についても、役場職員、事業者、そして住民の間でさらに広げる余地があると考えています。ＡＭＡＳＡＳがあっても、データを活用した議論や業務にまだ慣れていない状況では、どうしてもデータ活用が後手に回ってしまいます。現場職員に対する定期的な勉強会の実施や管理職等におけるデータ活用文化の醸成によって、そうした取り組みが今後も広がっていくことを期待しています。

EBPMによるひろしまブランドの強化
―「実証性」のレベル見定め施策に活用―



広島県総務局施策形成支援チーム　施策形成支援担当主査
● 岡野　雄幸

EBPMとはEvidence-Based Policy Makingの略で、一般には「エビデンスに基づく政策立案」のように訳されることが多く、その定義として内閣府のホームページでは「政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとすること」とされている。

この分野ではイギリス、アメリカが先行している。本県の取り組みの端緒となったのも2015年5月29日付の日本経済新聞「経済教室」で、内山融氏により英国政府のエコノミスト登用の仕組み等が紹介されたことを一つの契機として、湯﨑英彦知事がイギリスのEBPMの体制に強い関心を持ったことであった。

その後、国の研究会への参加やEBPM推進基本方針の策定、EBPM推進ワーキンググループによる試行などを経て、2023年から総務局に新たに「施策形成支援チーム」を設置し、EBPMだけではなく、ブランドの視点を取り入れた顧客（県民）起点の施策の磨き上げに取り組んでいる。

「施策形成支援チーム」設置までの取り組みについては、「EBPM　エビデンスに基づく政策形成の導入と実践」（日本経済新聞出版、2022年）の第11章で詳しく解説しているため、興味のある方はご覧いただきたい。

◆◆◆ 広島県におけるEBPMの方針

行政課題が複雑・多様化する一方で、経営資源には限りがあることから、施策のロジックの確からしさを段階的に高め、施策パフォーマンスを向上させることが重要となっている。

本県では、ロジックの合理性や妥当性を高める既存の施策マネジメントのプロセスに、実証性を高めるプロセスとしてEBPMを導入している。

実証の手法としては、より科学的であることが望ましいが、公平性、調査コスト等の観点から、適切なレベルを見極める必要がある。また、多くの場合、公共の施策で参加・不参加をランダム化してコントロールすることは公平性の観点から困難であることを踏まえ、エビデンスのレベルとしてはLv2～3の差の差分析を当面のターゲットとして設定している。

実証性	区分	主な分析手法
高い↑	LV5	RCT（ランダム化比較試験）
	LV4	回帰非連続 マッチング 合成対象群法
	LV3	差の差分析 (平行トレンドあり) 中断時系列
↓低い	LV2	差の差分析 （2群×2時点）
	LV1	前後比較

広島県版エビデンスレベル表

本来の意味でのEBPMにおけるエビデンスとは、統計的因果推論に基づく科学的・合理的な根拠のことであり、ただ単にデータ分析やファクトを参照するだけのものはエビデンスとは呼ばない。

しかし、実際の施策形成の現場において、適切に因果推論に基づく科学的・合理的な根拠を参照できることはまれであり、また、仮にエビデンスがあったとしても、例えば海外の事例で文化的、社会的背景が異なるなど、外的妥当性の問題から適用できないケースも散見される。

さらに、仮にそれらの問題をクリアできたとしても、統計的因果推論が個々の施策の直接的な効

果の検証にとどまっており、行政が指標として活用するマクロ指標に対する実証は行われていないケースも少なくない。

本県としては、エビデンスを重視すべきというアカデミアからの警鐘は真摯に受け止めつつも、施策立案の現場の感覚を踏まえ、海外の先行事例なども参考にしながら、データやファクト、モデリング、質的な根拠を含む広い意味でのエビデンスを検討課題に応じて活用することを、「ＥＢＰＭ」として捉えている。

そのような捉え方をすることで、成果獲得の確度を高めるメリットと迅速に対応するメリットのバランスを取りながら、投資規模や緊急性といったその他の事情を総合的に判断した施策形成を行っている。

◆◆◆ ひろしまブランドの強化に向けて

前節でも述べたとおり、ＥＢＰＭはあくまでも成果獲得の確度を高めるための手段であり、適切な目的を設定するためには、また別の、県民にとっての価値を出発点とした考え方が必要となる。

本県では、現総合計画である「安心▽誇り▽挑戦　ひろしまビジョン」において、全ての施策を貫く三つの視点の一つに「ひろしまブランドの強化」を掲げ、ブランディングを意識した取り組みを推進している。

具体的には、「広島の観光地、特産品等個々の魅力的な資産は認知されているものの、ブランドイメージが定着していない」という課題を踏まえ、令和４年３月に、「ひろしま」がどのように見られたら評判・評価が高まるのかを「元気」「美味しい」「暮らしやすい」をコンセプトに「ブランドステートメント」として取りまとめ、庁内外への浸透を図っている。

ブランドステートメント　～「ひろしま」の見られたい姿

ひろしまが誇る豊かで穏やかな風土、平和への想いと行動力は、すべての人へ、明日へ向かうエネルギーをもたらします。

ひろしまは、元気あふれるところです。

困難に直面しても、たくましく乗り越えていきます。
ひろしまの復興と活躍には、世界中の人々が注目し、勇気づけられています。
先人たちの開拓者精神は、今なお、県民に脈々と受け継がれ、多岐に渡ってつながりを創り、産業やスポーツ・文化に活気を生み出しています。

ひろしまは、美味しさの宝庫です。

海の幸にも、山の幸にも恵まれたひろしまには、まだまだ知られていない風土と歴史に育まれた豊かな食文化があります。
大地を味わう山の食。
その豊穣な山々の栄養が川を伝い注がれた、海の食。
瀬戸内の穏やかな気候も、活力と至福を届けます。

ひろしまは、暮らしやすさをつくります。

ヒスイ色の穏やかな海と四季を魅せる山々。隣接する快適で開放的な都市機能。
この恵まれた環境は、人々の知を結集させ、さまざまな価値を創出します。職・住・遊を同時に充実させることができる豊かな暮らしと多様な人々が活躍するひろしまのダイバーシティは、次の日本のかたちです。

ひろしまブランドのブランドステートメント

例えば「美味しい」コンセプトであれば、農林水産施策と観光施策を相互に連携させるなど、複数の施策をベネフィット起点で束ねて、施策同士の相乗効果を発揮させるとともに、ロジックモデルや効果検証スキームを盛り込むことで、施策効果の実証性を高めて、施策マネジメントの中でＰＤＣＡを回しやすくする工夫をしている。

最終的には、県内外の人から見たひろしまの良さが〝見られたい姿〟に収れんされていて、一貫した価値づくり、価値発信がなされ、県民にとってずっと住み続けたいひろしま、県外の人から選ばれるひろしまが実現していることを目指している。

ENERGY OF PEACE ひろしま

みんなで創るひろしまブランドのシンボルマーク

◆◆◆ エビデンスを広く捉えることが有効

このように、ブランド視点での全体戦略を立案し、ＥＢＰＭで成果獲得の確度を高める、という組み合わせが本県で行われているＥＢＰＭの現在地となっており、広い意味でのエビデンスを採用することが、施策の成果獲得の確度を高めるためにも、また、職員自身のスキルアップのためにも有効であると判断している。

将来的にはＡＩの進化やＤＸの進展により、本来の意味でのエビデンスを活用した施策形成が実現する可能性も十分にあると考えているが、行政機関としてはエビデンスの厳密性に固執してリソースを無駄にすることは避けるべきと考える。

とはいえ、全体戦略の観点からブランドの視点を意識して、本来の目的に常に立ち返るようにすることが何よりも重要であり、本県としては、ひろしまブランド強化のためのＥＢＰＭを目指している。

データに基づいた施策立案に向けて
―統計データ利活用センターの取り組み―



総務省統計局統計データ利活用センター　センター長補佐
● 和田　達也

はじめに＝EBPMとは

EBPMとは、Evidence-Based Policy Makingの略で、「証拠（エビデンス）に基づく政策立案」と訳されます。政策がもたらす影響をデータに基づいて分析し、新規立案や既存政策の見直しを行うものであり、①政策の必要性・目的・手段等の整理（因果関係の整理）に重きを置くこと②エビデンスベースであること（たまたま見聞きした事例や経験等に基づく政策立案＝エピソードベースではないこと）――の2点において、従前の政策立案とは異なり、EBPM推進により、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開することが期待されます。

政府におけるEBPMの取り組み

EBPMが実際に進んでいる現場の例として、政府の取り組みについて見てみましょう。いわゆる「骨太方針」、正式には、経済財政運営と改革の基本方針という名称ですが、これは、各府省庁の政策においてもとても大きな意味を持っています。「骨太方針2024」には、EBPMの徹底強化に向けて、経済・財政にとって大きな影響をもたらすと考えられる政策を選定して、予算要求段階からエビデンス整備の方針を策定し、ロジックモデルやKPIの設定、データ収集、事後的な検証によるプロセス管理を進めるといった記述があり、政府においてEBPMが重要視されていることがうかがえます。

地方公共団体に目を向けてみても、EBPMの重要性は変わりません。特に、基礎自治体は現場との距離が近く、地域密着型で政策に取り組むということもあり、EBPM推進により、市民・県民により信頼される行政を展開していっていただきたいと期待します。

地方公共団体の利活用状況と推進体制の実態

地方公共団体におけるEBPMの実践に向けたデータ利活用の取り組み状況とその推進体制について、統計データ利活用センターが2020年度に民間業者へ委託して実施した調査研究の結果から見てみましょう。この調査研究では、全国の都道府県（47団体）と公表資料からデータ利活用の取り組みが確認された市区町（57団体）に対して、アンケート調査を実施しました。

▽EBPMの実践に向けたデータ利活用の取り組み推進担当部署

EBPMの実践に向けたデータ利活用の取り組み推進担当部署の有無を見ると、回答団体の約半数に取り組み推進担当部署があります。その内訳を見ると、最も割合が高いのは企画で、以下、統計、情報政策となっています。

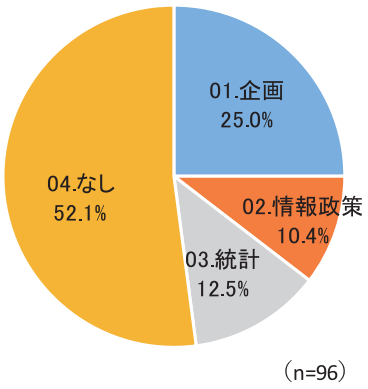
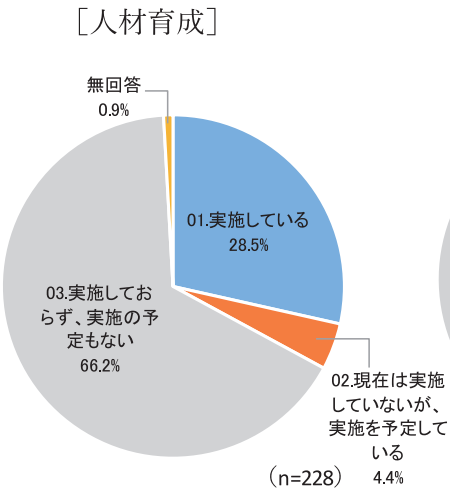


図1　取り組み推進担当部署の有無

また、データ利活用に個別に取り組んでいる部署がある団体の割合は、約4割となっています（ただし、回答は、あくまで窓口担当課〈都道府県：統計担当、市区町：企画担当等〉の把握の有無によることに留意が必要です）。



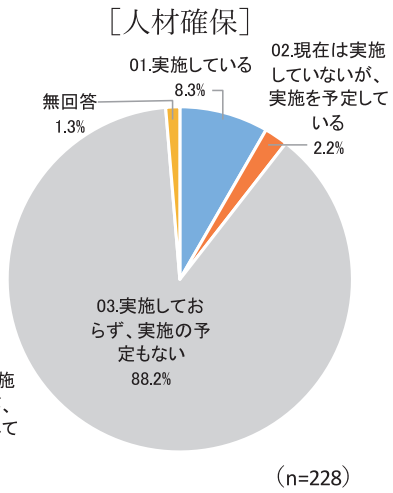


図３　人材育成・人材確保の実施状況

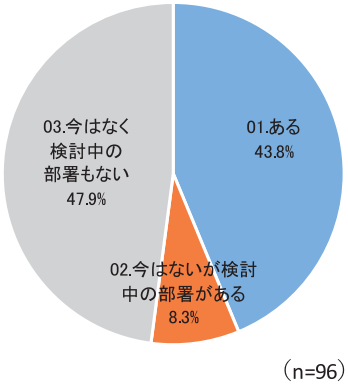


図２　データ利活用に個別に取り組む部署の有無

▽人材育成・人材確保の状況

人材育成・確保の状況を見ると、人材育成に関する取り組みの実施割合は、約３割、実施予定を含めると約４割となっています。一方、外部人材の登用等の人材確保の実施割合は、約１割となっています（本問は、取り組み推進担当部署に加えて、事業担当部署、統計担当部署も含めた回答です）。

▽EBPM実践に向けたデータ利活用で重要な事項

EBPMの実践に向けたデータ利活用の推進に当たって重要な事項を複数回答で尋ねたところ、最も割合が高いのは、「データ分析スキルを持つ職員の確保・育成」となっており、以下、「データ利活用の方法に関する知識」「データ分析の必要性に対する認識」「データ利活用の事例についての情報」「トップのリーダーシップ」「他機関との連携」の割合は、比較的低くなっています。

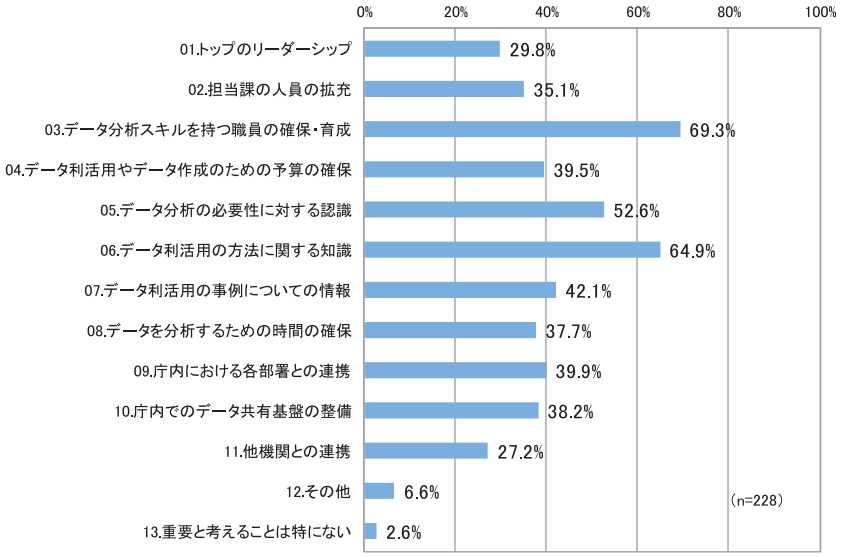


図４　EBPMの実践に向けたデータ利活用の推進に当たって重要な事項（複数回答）

EBPMの実践に向けて

EBPMを実践するに当たりどんなことが必要なのか、見てみましょう。

▽EBPMの概要

EBPMの実践に当たっては、政策の初期的立案時点だけでなく、事後的な評価・政策見直しも含め、政策形成プロセス全体において因果関係を整理の上、エビデンスを構築することが重要です。

因果関係の整理には、ロジックモデルが有効な手法です。ロジックモデルを用いて政策の手段や目的を記述し、目的達成までの論理的な因果関係を図式的に明らかにすることで、政策の論理を分かりやすく明確に整理することができます。

ロジックモデルで整理された因果関係を出発点として問題の把握と明確化を行い、仮説を構築して調査計画を策定し、収集したデータで分析を行ってエビデンスを構築することで、政策立案・改善検討につなげるという形で、PPDACサイクルに沿って実施するとよいでしょう。

なお、EBPMにおける「エビデンス」には、様々なものがあります。有識者の意見等もエビデンスになりますし、調査データの分析もエビデンスになりますが、有識者の意見、事例報告等は、エビデンスの質としては、相対的に低いとされていま

す。エビデンスの質を高めていくには、調査データの分析が重要となります。

▽ＥＢＰＭに資するデータ分析手法

データ分析の手法は、大きく記述統計と推測統計の2種類に分けられます。

記述統計は、利用可能なデータ自体の特徴を分かりやすく表現するというもので、総和、データの個数で表す平均値、変量の値を大きさの順に並べたときちょうど「中央にくる値」である中央値等のデータ分析手法があります。

一方で、推測統計は、利用可能なデータに基づいて母集団全体の特性や因果関係等を推測するというもので、あるひとつの目的変数と複数の説明変数の関係性を定量的に推定する手法である重回帰分析等のデータ分析手法があります。

他にも様々な分析手法がありますが、各分析手法の特徴を理解した上で使い分けるということが重要です。そのため、各分析がどのような特徴があるのか、どういう時に使いやすいのかを理解することが重要なポイントと考えられます。

▽ＥＢＰＭ実践に必要となる能力

先ほどは、データ分析手法について触れましたが、ここで、改めてＥＢＰＭの実践に必要となる能力全般について整理してみましょう。ＥＢＰＭ実践に必要となる能力は、データサイエンティストのスキルセットと共通する部分があります。

データサイエンティスト協会では、データサイエンティストに必要なスキルセットとして、「ビジネス力」「データサイエンス力」「データエンジニアリング力」の三つを定義しています。ビジネス力とは、課題背景を理解した上でビジネス課題を整理し、解決する力、データサイエンス力とは、情報処理、人工知能、統計学等の情報科学系の知恵を理解し、使う力、データエンジニアリング力とは、データサイエンスを意味のある形に使えるようにし実装、運用できるようにする力のことです。

データサイエンス力とデータエンジニアリング力をベースとして、エビデンスを構築し、政策立案・改善検討につなげる（ビジネス力）ことが、まさにＥＢＰＭ実践に必要な能力といえるでしょう。

▽ＥＢＰＭ推進に必要となる体制

また、ＥＢＰＭ推進には、スキルだけでなく、体制の構築も重要です。予算、人員等のリソースをどう確保するかは、難しい問題ですが、例えば、全庁的に取り組むことでスケールメリットを生かした効率化をするといった工夫をしている地方公共団体もあります。

統計データ利活用センター

▽統計データ利活用センターの取り組みの概要

統計データ利活用センターは、２０１８年４月１日に、先進的なデータ利活用の推進拠点として和歌山県内に開設し、ＩＣＴを活用して高度なデータ解析を実現する統計ミクロデータの提供を開始しました。和歌山県と協力し地方創生に貢献することを目的として、様々な取り組みを行っており、大きく三つの取り組みを柱に事業展開を行っています。

一つ目は、統計ミクロデータの提供です。情報セキュリティを確保しつつ高度なデータ分析を可能とする環境（オンサイト）を構築して統計ミクロデータを提供し、利活用センターを拠点にオンサイトの全国展開を進めています。調査対象の秘密の保護を図った上で、集計する前の個票形式のデータ（世帯単位・事業所単位等）を提供しています。この個票形式のデータをミクロデータ（調査票情報）といいます。ミクロデータ（調査票情報）を用いることで、公共機関や研究者の方々は、より自由で多様な分析を行うことが可能となるため、新たな発見につながることが期待されます。ＥＢＰＭの実践に当たっては、まずは、統計表等の手頃なデータを活用していただくだけでも十分ではありますが、地方公共団体の皆様には、将来的には、このミクロデータも活用してＥＢＰＭに取り組んでいただきたいと思っております。

取り組みの二つ目は、データサイエンス・ＥＢＰＭに資する統計データ利活用推進・支援です。取り組みの三つ目は、統計データ利活用に関する人材育成です。これらについては、次節で詳述します。

▽地方公共団体の支援

地方公共団体を支援するため、統計データ利活用センターで行っている取り組みをいくつか御紹介します。

（1）ＥＢＰＭブートキャンプ

ＥＢＰＭの実践に踏み出せない、何から手をつ

けてよいかわからないという状況の地方公共団体に向けては、「データを活用した地域課題解決研究会（通称＝ＥＢＰＭブートキャンプ）」を実施しています。これは、専門家の伴走支援による全面的なサポートの下で、地方公共団体職員がデータ分析等のデータを活用した地域課題解決への取り組みを行う一連の過程を通して、ＥＢＰＭの手順を学んでいくものです。

負担も大きいですが、課題の解決とスキル等の習得を同時に達成することが可能な事業となっており、事業実施後は、自走できるようになることを目指しています。

（2）講師派遣

また、一部のプロセスの理解が足りない、応用的なスキルが不足している等の課題がはっきりしている地方公共団体や人材育成の観点から基礎的なスキルの習得やリテラシー向上を図りたいという地方公共団体に向けては、研修等への講師派遣を行っています。研修等の内容は、地方公共団体の実情・要望を踏まえ、きめ細かに対応できるようなものにすることを心がけています。

（3）統計データ利活用表彰

一方で、統計データを利活用して行政施策の立案や行政サービスの改善等へ反映し、具体的に効果が表れている等の優れた取り組みを進めている地方公共団体に対しては、「地方公共団体における統計データ利活用表彰」という表彰事業を実施しています。総務大臣賞、統計局長賞等の受賞取り組みは、先進事例として下記に記載の「Ｄａｔａ　ＳｔａＲｔ」へ掲載しています。

本事業は、地方公共団体のモチベーション向上につながり、統計データの利活用推進に資するものと考えています。また、優良事例の横展開により、他の地方公共団体に参考にしてもらうことも目的としています。

（4）Ｄａｔａ　ＳｔａＲｔ

地方公共団体のためのデータ利活用支援サイト「Ｄａｔａ　ＳｔａＲｔ（データ・スタート）」では、上記の取り組みの共有に加え、専門家からのアドバイス、研究事例等の情報を発信し、地方公共団体で実際に政策づくりや企画に携わったり、課題を抱えたりする皆様を支援すべく、具体的な情報を集めていますので、ぜひご覧ください。また、さらなるサイトの改善に向けた御意見をいただければ幸いです。

おわりに

ＥＢＰＭの取り組みを始めるに当たっては、まずは、今使えるデータを利用してみて、ＥＢＰＭを実践してみることが重要です。そして、ＥＢＰＭを通じて統計の整備、改善を進めるという流れを作っていければよいと思います。最初に何から始めればよいかわからなくてＥＢＰＭに着手できないということがないように、とりあえずデータを使ってみるという姿勢を持っていただきたいと思います。

地方公共団体が抱える地域課題は、複雑・多様化していますが、課題の基本的な構造を理解すること、解決に向けた基礎的なスキル等を習得することだけでも大きな武器になるでしょう。他方、技術は日進月歩で進化しているため、最先端にキャッチアップすることで、困難な課題の解決への展望が開けることもあります。とはいえ、技術に振り回されないことも大事です。

繰り返しになりますが、地方公共団体のＥＢＰＭ推進により、限られた資源を有効に活用し、市民・県民により信頼される行政を展開することが期待されます。統計データ利活用センターは、今後も、地方公共団体の支援のため、統計データの利活用、地方公共団体に向けたＥＢＰＭ推進支援にまい進してまいります。

参考文献

(1) 大橋　編（2020）：EBPM の経済学　エビデンスを重視した政策立案

(2) 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社（2016）：エビデンスで変わる政策形成

(3) W. K. Kellogg Foundation（2004）：Logic Model Development Guide

(4) Data StaRt
https://www.stat.go.jp/dstart/

(5) 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社（2021）：統計データ利活用の実践に係る組織体制等に関する調査研究報告書
https://www.stat.go.jp/dstart/research/pdf/2020_report_1.pdf

地域づくり4月号 特集編（通巻430号） データを活用したまちづくり 令和7年4月1日 一般財団法人 地域活性化センター発行


一輪車


宝くじ桜



子宮がん検診車

宝くじは、みんなの暮らしに役立っています。



救急普及啓発広報車


宝くじドリームジャンボ絵本



集会用テント



「健康手帳」（冊子）


ベンチ



リスザル展示施設

宝くじは、少子高齢化対策、災害対策、公園整備、
教育及び社会福祉施設の建設改修などに使われています。

あなたに夢を。街に元気を。 クーちゃん 宝くじ

一般財団法人日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。

一般財団法人 日本宝くじ協会
https://jla-takarakuji.or.jp/